

السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي

د. فاطمة سعد علي / جامعة بنغازي / كلية التربية - المرج  
د. نجة عبد القادر عبد الله / جامعة بنغازي / كلية التربية - بنغازي  
أ. صالح عبد السلام حمد العالم / جامعة محمد بن علي الإسلامية / البيضاء



## السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، في ضوء بعض المتغيرات المتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص).

وتكون مجتمع الدراسة من (151) عضو هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي والواقعة في مدينة (بنغازي وقيمينس والمرج)، ولجمع بيانات الدراسة استخدم استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت نتائج الدراسة في نتائجها انخفاض مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتخصص)، وفي ضوء النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية :** السلوك القيادي التحويلي - القيادة التحويلية - رؤساء الأقسام - كليات التربية .

### Abstract

The current study is an attempt to know the transformational, leadership and behavior level of the heads of academic departments in the Faculties of Education at the University of Benghazi. The participants of this study are 151 staff membranes who teach in the Faculties of Education in Almarj, Qameenis and Benghazi. Data were collected using (MLQ) questionnaire that were given to the staff. And were analyzed using certain ways of statistical analysis. Actually, the results of the study showed that the heads of the departments demonstrated a low level of performing the transformational leadership behavior. In addition, the results showed that there are no statistical differences in applying the transformational leadership behavior and this due to the effect of the study variables such as gender, qualification, specification and scientific degree.

• مقدمة:

تمثل القيادة الإدارية والتربوية جوهر العمل الإداري، حيث تتولى مسؤولية تحقيق العملية الإدارية والتربوية لأهدافها، وذلك من خلال قيام جميع العاملين بالمؤسسة بالأعمال والواجبات المنوطة بهم، بموجب التأثير الذي يمارسه القائد عليهم يعكس تبايناً في أساليب القيادة وأتماطها.

وهذا يتطلب وجود القائد الإداري الذي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دوره في وضع خطط النشاط المختلفة داخل المؤسسة التربوية.

إن فاعلية المؤسسة التربوية بمختلف مستوياتها يعود بالدرجة الأساسية على النمط القيادي الذي يمارسه المسئول مع مرؤوسيه، ويتوقف على سلوكه القيادي النجاح الذي تحققه المؤسسة، متمثلة في قدرته على اختيار النمط القيادي المناسب.

وما لاشك فيه أن تحقيق الجامعة لأهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملها بالأسلوب الأمثل، وتعتبر القيادة الأكاديمية جوهر الإدارة الجامعية والمتغير الأساسي الذي يساهم في جودة التعليم الذي تقدمه الجامعة لطلابها، فيشير [18] إلى أن سلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأتماط تفكير ومهارات مختلفة، تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية، من خلال حجم الخدمات ودقتها وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر، لذلك فإن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين على مواجهة المتغيرات والتحديات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

ويعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً حديثاً للقيادة الإدارية، حيث تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمانية والرؤية المستقبلية [2].

وأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير والتطوير في المنظمات، فنجح أي تنظيم يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وهيئة الجو المناسب وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح، الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا والانتماء الوظيفي والإنتاجية، لذا فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم كمطلب من متطلبات التغيير والتطوير يحتاج لتبني مثل هذا المدخل التحويلي، ومن هنا فهي تُعرف بأنها "زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين" [17].

وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات وتعزيز قدرات المسئولين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوس إيجابياً، وبالنظر إلى دور الجامعة كإحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعتمد عليها المجتمع، في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية بما يتوافق مع متطلبات النمو والتطوير، كان لابد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على تصرفات هذه القيادة في الجامعة، خصوصاً في ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، حيث تظهر الحاجة إلى القادة الأكاديميون المؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحويلية، ويمتلكون خصائص القائد التحويلي، لتتولى تحول المنظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات علمية تجيد فن التعامل مع المستقبل بكل تحدياته [14].

### أولاً\_ مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أصبحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، حيث كان يُنظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية للسيطرة والرقابة المحكمة فحسب، إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والمهم للقادة مركزاً محورياً في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور على قادة المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين، وكذلك التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى دراسة الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقنوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح [16].

وبما أن الجامعات تعتبر مؤسسات تربوية حيوية يعول عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، وفق المناهج العلمية بما يتوافق ومتطلبات النمو والتطوير الاجتماعي والاقتصادي، فإن القيادات الإدارية تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيط بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وهذا يفرض توفير قدرات ومتطلبات حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة.

وهنا جاء الاهتمام بدراسة القيادة التحويلية على القيادات الإدارية (رؤساء الأقسام) في كليات التربية وبيان أوجه القوة والقصور حول ما يمتلكونه من مهارات قيادية في ضوء النظرية الحديثة للقيادة والمتمثلة في القيادة التحويلية، وذلك من خلال قياس مستوى السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص) لعضو هيئة التدريس؟

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

### ثانياً\_ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذا أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها لذا فإن أهمية الدراسة تتجسد في النقاط التالية :

1. يُومل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين والأكاديميين في كليات التربية بشكل خاص والجامعات الليبية بشكل عام، من خلال تعرفهم إلى أهمية تطبيق القيادة التحويلية ومستوى توفرها في كليات التربية بجامعة بنغازي.
2. يُومل أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار عند تعيين رؤساء الأقسام بالجامعة، كما تفيد مديري مراكز التدريب في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الليبية وخاصة الكليات التربوية.
3. من الناحية العلمية يُومل أن توفر هذه الدراسة الأطر النظرية اللازمة لإجراء دراسات أخرى تتناول السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات التربوية وإدارتها.

### ثالثاً\_ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي في ليبيا.
2. تقدير درجة الاختلاف في ممارسة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة والمتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص) لعضو هيئة التدريس.

### رابعاً\_ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي والمتمثلة في كليات التربية (بنغازي وقيمينس والمرج) في العام الجامعي 2018\_2019.

### خامساً\_ مصطلحات الدراسة:

**القيادة التحويلية:** هي القيادة التي يؤثر سلوك رئيس القسم الأكاديمي من خلالها في أعضاء هيئة التدريس من خلال تحفيزهم والرفع من مستوى اهتمامهم وإشباع حاجاتهم، عن طريق التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاعتبارات الفردية ويحولهم بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم وذلك كما يقيسه استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ) المستخدم في جمع بيانات هذه الدراسة.

**رئيس القسم:** هو الذي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والأكاديمية بالكلية وفق السياسات المرسومة من

إدارة الجامعة.

سادساً\_ الدراسات السابقة:

شكل موضوع القيادات الإدارية الأكاديمية الأساس النظري لإجراء العديد من الدراسات التي حاولت دراسة موضوع القيادة التحويلية، ونتج عن ذلك إجراء العديد من الدراسات النظرية والميدانية في محاولة لبلورة مفهوم القيادة التحويلية، ودراسة علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

ويستعرض هذا الجزء الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والعلاقة بينها وبين مجموعة المتغيرات التنظيمية، فعلى سبيل المثال هدفت دراسة [13] التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية السعودية للقيادة التحويلية، ومدى ممارسة خصائص القادة التحويليين، وقد أعدت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القادة التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

بينما هدفت دراسة [15] التعرف على كيفية إدراك العمداء للقيادة التحويلية الإجرائية على عينه من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس من كليات مختلفة بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة [30] إلى الكشف عن الخبرة القيادية لدى قيادي الجامعات في ثلاث جامعات تايلندية، وتكونت عينة من (15) قائداً أكاديمياً من مستويات القيادة العليا والمتوسطة، واستخدمت الباحثة منهج البحث النوعي بإجراء مقابلات معمقة مع هؤلاء القادة كما قامت لملاحظه أداء الأعمال للقادة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الباحثة إلى أن معظم القادة يمارسون مهارات القيادة التحويلية وأن القيادة التحويلية الفعالة تجمع بين الممارسة الشخصية والتنظيمية للقائد.

وفي إطار هذه التوجه هدفت دراسة [9] إلى التعرف على السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وشارك في دراسة هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافية التنظيمية.

أما دراسة [6] فقد هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنمط القيادة الإجرائية التحويلية، والتعرف على مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرار، وبلغت عينه الدراسة (262) مفردة، وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها تأكيد أعضاء هيئة التدريس على ممارسة رؤساء الأقسام لنمط القيادة التحويلية والتعاملية بمستوى مرتفع، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

ضعيفة بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأسلوب القيادة التحويلية والتعاملية ومتغير الخبرة، كما وجدت فروق إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزي لمتغير العمر لصالح رؤساء الأقسام الأكبر سناً.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة [11] إلى التعرف على توفر درجة ممارسة وخصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وبلغت عينه الدراسة (143) عضو هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر أبعاد الروح المعنوية ومحاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة .

أما دراسة [4] فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وبلغت عينة الدراسة (130) عضو هيئة تدريس و(320) طالب وطالبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية جاء بصورة مرتفعة.

وفي نفس السياق أجرت [5] دراسة هدفت إلى معرفة مستوى سلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية، وعلاقة ذلك بالرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد ما إذا كانت هناك فرق دلالة إحصائية في ذلك المستوى تعزي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجامعة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية) لدى عضو هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (394) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل الذي وضعه باس وافوليو، وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية متوسط أو معتدل المستوى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية تعزي لمتغيرات الجامعة، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي.

أما دراسة [3] فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والحفز الفكري والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحثون في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (660) مفردة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، ووجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة في فلسطين.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية تم اختيار أوثقها صلة بالدراسة الحالية، وقد امتازت الدراسات بالتالي:

1. أن اغلب الدراسات ركزت على معرفة أو تقدير أو قياس مستوى القيادة التحويلي.
2. تنوعت المناهج المتبعة في الدراسات السابقة وركزت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

3. أن غالبية الدراسات السابقة كانت عيبتها من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
4. تنوعت أدوات الدراسات السابقة ما بين الاستبيان و المقابلة والمسح والاختبار.
5. تباينت الدراسات السابقة من حيث نتائجها في مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات حيث ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تحديد أهدافها وصياغة مشكلتها واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة، كما استفيدت الدراسات السابقة للدراسة الحالية في مقارنة النتائج وعرض التوصيات والمقترحات.

### — الإطار النظري للدراسة:

#### • مفهوم القيادة التحويلية:-

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينات في القرن الماضي، بفعل الجهود التي قدمها (جيمس مكروجر بيرنز) عام 1978، والذي أكد على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة إلى تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة غالباً لا تستمر طويلاً [12].

كما وصفها [36] بأنها "العملية التي بمقتضاها يعمل كل من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات، حيث يعمل القائد التحويلي على ترويج مجموعة من القيم والمفاهيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة، العدل والسلام، والإنسانية.

وقد ركزت نظرية "بيرنز" في القيادة التحويلية على نمط القيادة الذي يُسهم في نقل المنظمات وتحويلها لتمكينها من المنافسة في ظل التغيير المستمر وجعلها قادرة على إحداث التغيير وإدارته من خلال امتلاك قيادات النظم لخصائص المبادأة والابتكار والإبداع وصنع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة [23].

لقد أصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وأستخدم في الغالب للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف ومحفزة لمرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وبهذا عرفها [28] أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث معهم حول كيفية الأداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين [19].

وأسلوب القيادة التحويلية وفقاً لتناولات باس وافوليو (Bass and Avolio) يرفع من مستوى اهتمامات العاملين ويعمل على تطوير المنظمة وفريق العمل، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويجعلهم أكثر احساساً برسالة المنظمة وأهدافها، نظراً لما يتمتع به القائد من تأثير وجدابية ونفوذ مثالي، وقدرة على تحفيز الآخرين ذهنياً، فالقادة الذين يوصفون بأنهم تحويليين من قبل العاملين معهم، هم على درجة رفيعة من الالتزام الأخلاقي والنضج المهني، ولديهم دوافع داخلية تحكم

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

تصرفاتهم وممارساتهم، فهم يعتمدون مصادر المساءلة الذاتية ويخضعون لسلطات الضمير بدلاً من مصادر الضبط والتحكم الخارجي [21]، مما يمكنهم من إحداث تغيرات عميقة في الطريقة التي تعمل بها الأشياء ويجعلهم أكثر قدرة على تغيير النظم وتطويرها.

تتضمن القيادة التحويلية قيادة التغيير وقيادة الجهد المخطط والمنظم، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة حيث تضع القيادة التحويلية في سعيها للتغيير رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة وهياكل تنظيمية تتوافق مع متطلبات التطوير المستقبل، لذلك تم تعريفها عدة تعريفات منها:

" هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى أدراك هؤلاء الموظفين للنظر ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة [20].

وعرفها [10] " بأنها القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية".

وعُرفت القيادة التحويلية بأنها " نمط قيادي يسري بين القادة والأتباع يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن، بتعريف الأتباع بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة لبلوغ الأهداف المشتركة" [7].

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة التحويلية يتضح أن القيادة التحويلية هي 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 متوقفاً.

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور المرؤوسين، ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، باعتبار أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، ولتحقق القيادة التحويلية أهدافها يرى [31] أنها يجب أن تعمل على:

1. تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني والتقليل من عزلتهم المهنية ودعم التغييرات الثقافية وصنع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسيخ 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 و تحفيزهم بالالتزام 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.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتُشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقديم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
6. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتُسعِي جاهدة لإشباعها وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

### • أبعاد القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أهم القيادات الحديثة والتي تتميز بشموليتها، حيث تمكن بعض الباحثين من تطوير رؤية واضحة للقيادة التحويلية وفقاً لمفهومها الحالي، وذلك لاشتمالها على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز أو الحفز الإلهامي)، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

1. **التأثير المثالي:** وتعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، فالتأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة صفات وأسمات السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً يُحتذى بهم من قبل المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

لقد وصف [35] الكاريزما بالتأثير المثالي، لذا فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لمرؤوسيه ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح ويكّن لهم المرؤوسون احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتفنون فيهم إلى حد بعيد، وبهذا يحدث التأثير المثالي عندما يتصف القادة بأنهم أسماء ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، كذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تُجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه.

2. **الاستشارة العقلية (الفكرية):** وتعني مقدرة القائد على قيادة أتباعه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها [26]، ووفق هذا البعد يهتم القائد بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الوقائع والحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستشير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين [15]، فيعمل القائد على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل القديمة وتعزيز الممارسات الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيداً من الحلول الإبداعية للمشاكل [29]، وهذا يمكن من إطلاق الطاقة الخلاقة وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل المرؤوسين.

3. **الاعتبارية الفردية (الاعتبار الفردي):** وتعني اهتمام القائد بأتباعه وإدراكه مبدأ الأفراد وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، لذا يؤكد [16] أن " على القائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع الملاحظة ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة عن قيامه بدور الموجه والمعلم لهم " ،

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير.

**4. الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية):** وتعني قدرة القائد في إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة. وأشار [8] إلى أن هذا البعد يركز على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث عندما يتعرف القائد التحويلي على سبل تشجيع وإثارة التابعين ليخلق لديهم حب التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف، فإلى قادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحديث بحماس عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوفرون نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم.

ومما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتضمن بناء رؤية مشتركة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه، تجعل المرؤوسين يتبنون الرؤية ويكونون 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 بقيمتهم 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 المنظمة في تحقيق أهدافها.

ولما كان رئيس القسم الأكاديمي المسئول الأول على توجيه العاملين معه من الكوادر البشرية ( أعضاء هيئة التدريس والطلاب)، لتحقيق الغايات المنشودة في جو يسوده التفاهم والرضا والتماسك والإحساس بالمسؤولية تجاه عملهم داخل القسم بالكلية، لذلك فإن استخدام القيادة التحويلية لدى رئيس القسم يستهدف مشاركته لأعضاء القسم في تعزيز التغيير المرغوب لديهم وحل مشكلاتهم بفاعلية على نحو يحقق تطويرهم في ضوء رسالة ورؤية الكلية، وهذا يستدعي قيام رئيس القسم كقائد تحويلي بمهامه ووظائفه المناطة به على أكمل وجه.

### • وظائف ومهام القائد التحويلي:

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في مرؤوسيه، لبلوغ أهدافهم وأهداف المنظمة، فضلاً عن كونه يتحرك في عمله من خلال نظم وقيم راسخة كالعدالة والاستقامة والمساواة وغيرها، ولتحقيق تلك الأهداف فهو يمارس عدة مهام تحددتها [1] كالتالي:

- إدراك الحاجة للتغيير: حيث يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع العاملين معه بالحاجة للتغيير من خلال ما يتمتع به من جاذبية شخصية أو قدرته الإلهامية.
- صياغة الرؤية أو الرسالة: فالقائد التحويلي هنا يظهر على أنه صاحب رؤية واضحة تمثل الصورة المستقبلية والمرغوب فيها، ويشجع العاملين معه بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- اختيار نموذج التغيير ومساراته: وفق هذه الوظيفة يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لنظريته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

وبناءً على ما سبق يتضح أن مهام القائد التحويلي تتطلب منه قدرات متقدمة في مجالات القيادة والإدارة والمعرفة المهنية والتنمية المهنية والتكيف والموائمة، بالقدر الذي يمكن من نقل المنظمة من واقعها إلى واقع أفضل.

### ـ إجراءات الدراسة:ـ

#### • منهج الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفردات مجتمع الدراسة، ومعرفة توزيعها حسب متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية.

#### • مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، (بنغازي وقمينس والمرج)، حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها (151) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (1) أعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي

العدد	الكلية
63	التربية بنغازي
43	التربية قمينس
45	التربية المرج
151	المجموع

وتوزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً كانت حصيلة الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد غير الصالح منها (79) استمارة، ويشكل هذه العدد (52%) تقريبا من مجتمع الدراسة.

#### • أداة الدراسة:

لمعرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، تم استخدام استبيان القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership) Questionnaire MLQ الذي وصفه باس وافوليوو (1992: Bass and Avolio)، والذي نقله وترجمه للعربية (كريم، والطبوي: 2005) وتم تقنيه ليتلاءم مع البيئة الليبية ويتكون من (21) فقرة موزعة على سبعة أبعاد على النحو التالي:

الفقرات (15،8،1) لقياس بعد التأثير المثالي.

الفقرات (16،9،2) لقياس بعد الدافعية الإلهامية.

الفقرات (17،10،3) لقياس بعد التحفيز الذهني.

الفقرات (18،11،4) لقياس بعد الاعتبارية الفردية.

الفقرات (19،12،5) لقياس بعد المكافآت المحتملة.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

الفقرات (6،13،20) لقياس بعد الإدارة بالاستثناء.

الفقرات (7،14،21) لقياس بعد القيادة الترسلية.

وقد وضعت أمام كل فقرة البدائل التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويصنف المقياس

مستويات القيادة التحويلية على النحو التالي:

- قيادات تحويلية مرتفعة المستوى من 8\_12

- قيادات تحويلية متوسطة مستوى من 5\_8

- قيادات تحويلية منخفضة المستوى من 0\_4

وقد تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين، وتم التأكد من ثباته باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach Alfa ) والذي بلغ قيمته (0.85) وهي قيمة ثابت مقبولة لأغراض البحث.

### • الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تنوعت الوسائل الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات حسب أهداف الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالحقيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T وتحليل التباين الأحادي.

### • عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأهدافها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بما؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد أداة

قياس السلوك القيادي التحويلي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى ممارسة رؤساء الأقسام للسلوك القيادي التحويلي بشكل عام ولكل بعد من

أبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
منخفض	1	0.7539	3.5316	البعد المثالي
منخفض	2	0.71372	3.4852	الدافعية الإلهامية

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

منخفض	3	0.53200	3.3544	القيادة الترسلية
منخفض	4	0.62017	3.333	الإدارة بالاستثناء
منخفض	5	0.65109	3.1814	المكافآت المحتملة
منخفض	6	0.80363	3.1435	التحفيز الذهني
منخفض	7	0.56930	3.0591	الاعتبارية الفردية
منخفض		0.49096	3.2984	الدرجة الكلية المستوى العام

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة بنغازي لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بانحراف معياري قدره (0.49)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المنخفض جميعها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53\_ 3.05)، حيث جاء (البعد المثالي) في المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (0.75)، يليه بعد (الدافعية الإلهامية) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.71)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد (القيادة الترسلية) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.53)، يليه في المرتبة الرابعة بعد (الإدارة بالاستثناء) بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (0.62)، وجاء بعد (المكافآت المحتملة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري قدره (0.65)، وفي المرتبة السادسة جاء بعد (التحفيز الذهني) حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.14) بانحراف معياري قدره (0.80)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء بعد (الاعتبارية الفردية) حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.05) بانحراف معياري قدره (0.56)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) يرون أن رؤساء الأقسام يمارسون القيادة التحويلية بدرجة منخفضة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة السابقة التي تم التطرق إليها، حيث بينت تلك الدراسات أن مستوى السلوك القيادي كان متوسطاً كدراسة [13]، ودراسة [9] ودراسة [5]، ومنها ما أظهر ارتفاع مستوى السلوك القيادي التحويلي كدراسة [6] ودراسة [11] ودراسة [4].

أن هذه النتيجة تشير إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام والأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، وقد يعزى ذلك إلى أن أفكار ومفاهيم القيادة التحويلية هي جديدة ولم تتعمق لدى رؤساء الأقسام بعد، إضافة إلى أن القيادات المسئولة بالجامعة لم تهتم كثيراً بمفاهيم ومصطلحات القيادة التحويلية حتى الآن، وقد

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

يعزي هذا الانخفاض أيضا إلى عدم اهتمام الجامعة بتطوير أداء رؤساء الأقسام وأنها لا تولي اهتماماً جوهرياً بنشر ثقافة التطوير والتدريب والاهتمام بها، وقد يعزي انخفاض السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية، فضلاً عن ذلك إلى عزوف غالبية رؤساء الأقسام على الاطلاع على الجديد والحديث في مجال القيادة الإدارية من أساليب واتجاهات علمية في القيادة وقد يعزي هذا الانخفاض أيضا إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بواجباتهم الإدارية التقليدية الروتينية في القسم والتركيز على أداء مهامهم التدريسية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص) لعضو هيئة التدريس؟

**أولاً- متغير النوع:**

لتحديد دلالة الفروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي التي يمكن أن تعزى لمتغير النوع، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولتحديد دلالة الفرق بين المتوسطين تم حساب الاختبار التائي (T-Test) وذلك كما هو بالجدول التالي:

**جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة (t) ودرجة الحرية لتحديد الفروق التي يمكن أن تعزى لمتغير النوع.**

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)*
ذكر	11	3.0909	0.38122	77	-1.523
أنثى	68	3.3319	0.50072		

\*غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة الذكور بلغ (3.09) بانحراف معياري مقداره (0.38)، بينما المتوسط الحسابي للإناث (3.33) بانحراف معياري قدره (0.50) وبلغت القيمة التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين (-1.523) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وتظهر هذه النتيجة أن المستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي منخفض بغض النظر عن متغير النوع، وأن أفراد العينة ذكوراً وإناثاً يرون أن ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد مقياس السلوك القيادي التحويلي منخفضاً.

ثانياً- متغير المؤهل العلمي:

لتحديد دلالة الفروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي تعزي لمتغير المؤهل العلمي حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لاستجابات عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ( t ) ودرجة الحرية لتحديد الفروق التي يمكن أن تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t) *
ماجستير	61	3.3130	0.4939	77	0.486
دكتوراه	18	3.2487	0.49123		

\* قيمة غير دالة إحصائياً غير مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة التخصص العالي (الماجستير) قد بلغ (3.3130) بانحراف معياري (0.4939)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على التخصص الدقيق (الدكتوراه) قد بلغ (3.2487)، بانحراف معياري قدره (0.49123)، وتظهر هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام منخفضاً، بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي، وأن أفراد عينة الدراسة لهم نفس الرأي سواء من حملة الماجستير أو الدكتوراه، وتنفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة [5] في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً- متغير الدرجة العلمية:

صنفت عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير إلى خمس مجموعات، حيث تضمنت المجموعة الأولى أعضاء هيئة التدريس ذوي الدرجة العلمية (محاضر مساعد)، والمجموعة الثانية تكونت من أعضاء هيئة التدريس ذوي الدرجة العلمية (محاضر)، أما المجموعة الثالثة تكونت من أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الدرجة العلمية (أستاذ مساعد)، أما المجموعة الرابعة فقد اشتملت أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة (أستاذ مشارك)، في حين شملت المجموعة الخامسة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة (أستاذ)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجموعة على حده، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد دلالة الفروق في وصف مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي التي يمكن أن تعزي إلى متغير الدرجة العلمية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

جدول (5) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (f) لتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة التي يمكن تعزى لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F*
بين المجموعات	0.592	3	0.197	0.813
داخل المجموعات	18.209	75	0.234	
المجموع	18.801	78		

\*قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$

يلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الفائية بلغت (0.813) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$ ، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وأن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية يرون أن مستوى ممارسة هذا السلوك منخفضاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة بنغازي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [5] التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

رابعاً- متغير التخصص العلمي:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام الاختبار التائي (-T) (test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين، والتي يمكن أن تعزى لمتغير التخصص العلمي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة (t) ودرجة الحرية لتحديد الفروق

التي يمكن أن تعزى لمتغير التخصص العلمي

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t) *
إنساني	42	3.3469	0.54358	77	0.936
تطبيقي	37	3.2432	0.42411		
المجموع	79				

\*قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

يلاحظ من جدول السابق أن قيمة (t) بلغت (0.936) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية بجامعة بنغازي تعزى إلى متغير التخصص، أي أن أعضاء هيئة التدريس بمختلف تخصصاتهم لا يختلفون في آرائهم حول مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي، وأنهم جميعاً يرونه منخفضاً، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [5]، التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بنغازي تعزى إلى متغير التخصص.

### • النتائج والتوصيات :

أظهرت عملية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً النتائج التالية:

- انخفاض مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في (النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص).

وبناء على هذه النتائج ومراجعة الأدب النظري يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للسلوك القيادي التحويلي وذلك نحو التالي:

- توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة السلوك القيادي لدى جميع رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية والقيادات الجامعية في الجامعات الليبية.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل الهندرة والإبداع والتمكين والتحفيز.
- عقد ورش عمل تطبيقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من القيادة التحويلية وتدريبهم عليها وضرورة اهتمام إدارة الجامعة برفع مستواها.
- ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل ولقاءات تربوية في هذا المجال، من أجل رفع كفاءتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.
- إجراء دراسات تتناول القيادة التحويلية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الفاعلية في العمل والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

## العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

### المصادر

1. أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو النور، مروة (2012). "العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي" (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. التلباني، نهاية ورامز، بدير، والرتب، أحمد (2013). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد (27)، العدد (4)، ص ص 733-774.
4. الخوالدة، عايد أحمد، محمد حسن، جرادات (2011). "درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد (23)، العدد (12)، ص ص 24-45.
5. الزايدي، ابتسام بالعيد حسن (2012). "السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية وعلاقته بالرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
6. السميح، عبد المحسن بن محمد (2010). دراسات في الإدارة الجامعية، "نمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
7. الشريفي، عباس، والتنج، محمد، ومحمود محمد، منال (2010). "درجة تطبيق مديري المدارس القانونية الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (7)، العدد (45)،  
WWW.ULUM.NL
8. الصرايرة، حسين (2012). "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (26)، العدد (5)، ص ص 1099-1126.
9. الطحائنة، زياد، وروزماس، إبراهيم (2008). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في كليات التربية الرياضية في الأردن"، مجلة العلوم النفسية التربوية، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص 107-88.
10. العامري، أحمد بن سالم (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص 39-19.
11. العمر، أمينة. "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 2010.
12. العمري، مشهور (2004). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

13. الغامدي، سعيد (2000). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارسة خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
14. الفحطاني، سالم(2008). القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
15. الهلالي، الشربيني الهلالي(2001). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض كليات الجامعة، دراسة تحليلية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(7)، العدد (21)، ص ص 95-120.
16. رشيد، مازن(2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، المجلد(25)، العدد(12)، ص ص 18-37.
17. زيد، عبوي(2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية موزعون وناشرون، عمان، الأردن.
18. عباس، سهيلة: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. عياصرة، علي والفاضل، محمد(2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن.
20. غنيم، جمال(2005). القيادة التحويلية، مفهوم جديد لقيادة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية.
21. كريم، رمضان سعد(2009). "السلوك القيادي التحويلي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمدينه بنغازي"، مجلة جامعة سبها، المجلد(8)، العدد(1)، ص ص 110\_123.
22. كريم، رمضان سعد، الطبولي محمد عبد الحميد(2005). "السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بشركة الخليج العربي للنفط في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة قاريونس العلمية، العدد(3-4)، ص ص 190\_161.

23- Allix, Nicholas M (2000). Transformation leadership democratic or despotic, **Educational Management & Administration**, Vol. (28), No (1), pp: 7-20.

24- Bass, M(1985). Leadership and performance beyond expectations. The Free Press, New York.

25- Bass, B & .stogdill(1990). "hand book of leadership " ، New York, Free Press.

26 -Bass, B(1994). " Improving Organizational effective through Transformational Leadership", London, Sage Publications.

27 -Bass, B(1997). "Does the transformational / transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? **American Psychologist**" ،Vol.(52), PP: 130-139 .

العدد التاسع والأربعون / أكتوبر / 2020

- 28- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper Collins.
- 29 -Clevenger, D & Grander, W.(1998).” The Impression management strategics associated with transformational leadership at world-class "**Management Communication Quarterly**, Vol.(12), Nol.(1), PP: 30-41.
- 30 -Chinda, S(2008).” A Comparative study of administrative leadership in universities”, Ph.D. Dissertation. Victoria University, USA
- 31 - Leith wood , K. and Others (1992). Transformational Leadership and School Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- 32 -Leith wood, K(1992). The move toward transformational leadership. **Educational Leadership** Vol. (49), Nol. (5), PP8-12.
- 33-Leith wood, K (1993). The move toward transformational leadership. **Educational**, Vol. (49), Nol.(5), PP 6-8
- 34-Leith wood, K. (1994).Leadership for school restricting. **Education Administration Quarterly**, Vol. (30), Nol. (4), 448- 518.
- 35 -North us, Peter G.(2003). Leadership: Theory and Practice (3rd ed). California: sags Publications. Inc.
- 36- Yuki, G (1998). "Leadership in Organizations " ,Prentice-Hall, Upper Saddle River, P:325