مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة

(دراسة ميدانية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين).

الدكتور رمضان إبراهيم[1]

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين. وقد شمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين والبالغ عددهم (183)؛ منهم (69)عضو هيئة تدريس في كلية التربية، و (114) عضو هيئة تدريسية في كلية الزراعة في الفصل الثاني من العام الدراسي2022/2021م؛ سُحبت منهم عينة قصدية تراعي اختيار أعضاء هيئة تدريس من كل قسم ليبلغ مجموع العينة النهائية (70) عضواً، تم توزيعهم وفق متغيرات: (الجنس– الكلية – المرتبة العلمية– عدد سنوات الخبرة)، وأُستخدِمت استبانة مؤلفة من قسمين، القسم الأول: تضمّن (التعريف بالاستبانة)، أمّا القسم الثاني: فقد تضمَّن السلوك القيادي التحويلي، وتألّف من أربعة مجالات هي: (التأثير والجاذبية– الحفز الإلهامي– الاستثارة الفكرية– الاهتمام الفردي)، ليبلغ مجموع بنود الاستبانة (46) بنداً.

استخدم الباحث المنهج الوصفي: وقد أظهرت النتائج مايلي: إنَّ مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بأبعاده الأربعة جاء وفق الترتيب الآتي: الحفز الإلهامي بدرجة كبيرة (68.3 %)، يليه الاستثارة الفكرية(62%) والتأثير والجاذبية(55.3%) بدرجة متوسطة، ثمَّ الاهتمام الفردي(51.2%) جاء بدرجة ضعيفة، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسيّة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغيري: (الجنس– المرتبة العلمية)، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيري **(الكلية)** ولصالح كلية الزراعة أصحاب **(الخبرة الطويلة في التدريس). وفي ضوء النتائج السابقة اقترح الباحث مايلي:**

– ضرورة تحديد احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام، ونقلها للقيادات الإدارية صاحبة القرار لعمل على تلبيتها إن أمكن؛ مما يُسهم في تحقيق أهداف العمل الوظيفي.

– إقرار القوانين التي تسمح بتقديم التحفيز بأشكاله كافّة لأعضاء الهيئة التدريسية بمن فيهم أصحاب القيادات، وهذا سيعزز ممارساتهم للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة.

–إجراء أبحاث تتناول السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية:

السلوك– القيادي التحويلي– رؤساء الأقسام– أعضاء الهيئة التدريسية.

[1] **مدرّس في قسم اللغة العربية – المعهد العالي للغات- جامعة حماة.**

مقدمة البحث:

تتقدّم الأمم الحديثة وتتطور بمؤسساتها المختلفة، وبقدر تعدد المؤسسات وقوتها وتعاونها؛ تتحقّق أهداف الأمم؛ لذا كان لزاماً عليها أن تطوّر وسائلها وأساليبها في إطار معطيات العصر؛ لتحقّق أهدافها المنشودة. و" تعدّ المؤسسات التعليمية من أكثر المنظمات تأثراً بعملية التغيير المتسارعة التي تحدث على الأصعدة كافة، كما أنَّها أكثر المنظمات تأثيراً في المجتمعات بصفة خاصة والحياة بصفة عامة، فهي أساس المجتمع و نبع الارتقاء به و بأفراده" (العلفي، 55،2013).

والقيادة هي جوهر العمل الإداري والمحرك الرئيس في المؤسسات جميعها، وتكمن أهميتها في دورها المتمثل في التأثير على عناصر العملية الإدارية؛ لجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالاهتمام بها وتطوير أداء المسؤولين في ضوئها يحقق التكامل بين أبعادها ومكوناتها كافة (الزهاوي، 2020، 6).

كما أن القيادة تعبّر عن العلاقة بين العاملين وسلوكهم مع قياداتهم، والتي بوساطتها يمكن للقائد التحويلي أن يؤثر على سلوك العاملين معه وبطريقة مباشرة. وتهتم القيادة أيضاً بتطوير أداء العاملين وتحقيق طموحاتهم، من خلال مساعدتهم وتحفيزهم بشكل مستمر، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم، والذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة"(سميرات ومقابلة، 2014، 514)، فالتوجّهات الحديثة لنجاح المؤسسة وتطويرها يتطلب قائداً ناجحاً لديه المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق متطلبات دوره؛ "فالقائد بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته، وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه، لرفع وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة. ويقاس نجاح القائد وتميزه في عمله بمدى قدرته على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛ فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرّب الفجوة بين أهداف المؤسسة العامل بها وأهداف المنتمين إليها، ويقوده ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين" (الغامدي، و الغامدي، 2019، 8).

ومن أجل قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية في المؤسسات الجامعية بهذه الأدوار، ولتحقيق طموحاتها وأهدافها، كان من المهم تنمية القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة مهماتهم وأدوارهم، ونظراً لوجود العديد من الأساليب القيادية، كان التركيز على أحد هذه الأساليب وهو الأسلوب القيادي التحويلي، كونه يعدُّ من الأساليب الإدارية المناسبة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والارتقاء به ؛ بما يحقق الأهداف والغايات التي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها، "فالقيادة التحويلية تتميز باتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطة، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار إيجابية جديدة وإبداعية، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى، كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الموكل إليهم، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها" (الجضعي، 2006، 151).

كما أنَّ رئيس القسم الأكاديمي المتصف بسمات القائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، كما أنه يبني الالتزام ويوجد الحماس والدافعية لدى زملائه في القسم نحو التغيير، ويزيد لديهم الأمل في المستقبل وإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، ويؤصّل للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية؛ كإتقان عملهم واستشراف مستقبلهم" (Burns, 1978,45).

ويجد الباحث أنَّ رئيس القسم المتَّصف بصفات القائد التحويلي الأكاديمي هو الذي يكون قادراً على حث زملائه بالقسم على العمل الدؤوب لتحقيق أهداف معينة تمثّل القيم والطموحات والتوقعات المرجوة لكل منهم، كما يجد أيضاً، إذا كانت سلوكيات

رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات الجامعيّة للقيادة التحويلية واكتساب سماتها ضرورة ملحّة لرئيس القسم الأكاديمي فإنَّه من المفروض أن تكون هناك دراسة وافية لنتائج هذه السلوكيات على أعضاء الهيئة التدريسيّة بالقسم.

مشكلة البحث:

تؤدي القيادة التحويلية دوراً مهماً في الجامعات الأكاديمية، ويعتمد التغيير المنشود في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الوقت الراهن على عناصر القيادة التحويلية؛ لما لها من دور فعّال في تحقيق رؤى الجامعات ورسالتها وأهدافها وانعكاسها إيجاباً على سلوك الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في القسم الذي ينتمون إليه، كان لا بد من الوقوف بطريقة علميّة مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التعليمي بصفة خاصّة، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان التعليمي الجامعي في سورية بحاجة ماسّة لمثل هذه القيادات الإدارية الأكاديمية القادرة على الابتكار وتقديم أفكارها الجديدة، وبصفة خاصة في ظل الظروف الحالية.

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات والأبحاث السابقة التي أمكن الوصول إليها، والتي تناولت هذا الموضوع في أماكن ومؤسسات مختلفة لاحظ تباين نتائجها وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير والجاذبية– الحفز الإلهامي– الاستثارة الفكرية– الاهتمام الفردي)؛ إذ توصَّلت كل من دراسة عمايرة وعاشور(2022) التي طبّقت في إربد، ودراسة الجبري(2018) التي طبّقت بجامعة الملك سعود، ودراسة نور سام سينار وآخرون (Norsamsinar ..et ,2017) التي أجريت في ماليزيا، إلى أنَّ رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وترتيب مختلف، كما بيّنت نتائج دراسة الرشيدي(2018) المطبقة في السعودية، ودراسة ناصر الدين (2012) التي طبّقت في الجامعات الأردنية الخاصّة إلى أنَّ أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع وبدرجة عالية لدى الأكاديميين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وبناء على ما سبق، يتضح لدى الباحث مشكلة البحث في أن نتائج الدراسات والأبحاث التي أجريت لتحديد مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متباينة؛ إذ جاءت متوسطة في بعضها، ومرتفعة في بعضها الآخر، ومنخفضة في دراسات آخرى، وقد أكدت هذه الدراسات في توصياتها على أهمية تدريب القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية لممارسة السلوك القيادي التحويلي الحديث، الذي بوساطته يمكن تحقيق التطور النوعي في أدائهم؛ وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وفي ضوء ذلك يلخص الباحث مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: **ما مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين؟**

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة. وفيما إذا وُجِدَتْ فروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيّة تعزا لمتغيرات (الجنس– الكلية– المرتبة العلمية–عدد سنوات الخبرة).

أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من الآتي:

1-أهمية الموضوع المطروح، إذ يُعدُّ الأول في سورية- حسب علم الباحث- ويمكن من خلاله الإسهام في تطوير وتحسين الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

2- يعد هذا البحث استجابة لتوصيات العديد من الدراسات العربية التي أوصت بدراسة السلوك القيادي التحويلي في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها ودراستها مع متغيرات متخلفة.

3- قد يفيد البحث في تعرف المسؤولين الإداريين بجامعة تشرين على السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والزراعة لتحديد الأبعاد الأكثر توافراً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الأبعاد الأقل توافراً، لتحديد كيفية تنميتها وتحسين ممارستها من قبلهم.

4- قد يفيد البحث الدارسين في مجال الإدارة التربوية لإجراء أبحاث أخرى مماثلة على عينات أخرى من خلال الاطلاع على نتائجه ومقترحاته.

فرضيات البحث: تمَّ اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة(0.05)

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطي درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسيّة (أفراد العينة) على بنود الاستبانة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والزراعة وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس-الكلية- المرتبة العلمية - عدد سنوات الخبرة).

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: تمَّ تطبيق البحث في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين.

الحدود الزمانية: طبِّقَ البحث الحالي في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021م.

الحدود البشرية: طبّق البحث الحالي على عينة من أعضاء الهيئة التدريسيّة في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1-القيادة التحويلية(Transformational Leadership): هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعيين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مصطفى، 2002، 166).

2- كما عرفها الخصاونة (Alqatawenh, 2018, 19) على أنها : مجموعة المهارات اللازمة للقائد لكي يكون لديه القدرة على إلهام المرؤوسين لبذل قصارى جهدهم، لتطوير مهاراتهم بما يسهم في تقديم هؤلاء المرؤوسين لمستويات فكرية متقدمة، إضافة إلى حث أتباعه على تحقيق أكثر من المتوقع.

إجرائياً، يقصد بالسلوك القيادي التحويلي هنا: الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين من أجل تحفيز زملائهم أعضاء هيئة التدريس وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف القسم، باستخدام الإمكانات المتاحة، مع إلهامهم لبذل الطاقات لتقديم مستويات متقدمة في الأداء، ويقاس مستوى سلوك رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تشرين للقيادة التحويلية إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث حول مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: (التأثير والجاذبية -الحفز الإلهامي-الاستثارة الفكرية -الاهتمام الفردي) وفقاً للمقياس المعد لهذا الغرض.

الدراسات السابقة:

1-دراسة عمايرة وعاشور(2022) في الأردن، هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر المعلمين إربد.

تكوّنت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ أُستخدِمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بيّنت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

2-دراسة الجبري(2018) في السعودية، وقد هدفت إلى تعرّف درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك تعرّف درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بالجامعة، باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغت العينة (34) عضو هيئة تدريس، وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: إنَّ رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد (الاعتبارية الفردية) في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين جاءت الأبعاد(التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية) في المراتب الأخرى على التوالي وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية.

3-دراسة الرشيدي (2018) في السعودية، و قد هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ تصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة(237) ، ومن أهم النتائج التي تمَّ التوصل إليها أنَّ جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده جاءت بمستوى متوسط، كما اتضح وجود اختلافات دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم، وممارسة الإبداع تعزا إلى النوع وملكية الجامعة والتخصص والخبرة في العمل الجامعي، وأوصى البحث بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوئها اختيار القادة الجامعيين؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

4-**دراسة الشراري (2017)** في السعودية : وقد هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و استخدمت استبانة تكوّنت من (28) فقرة، طبّقت على (50) عضو هيئة تدريس، وتوصّلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات

أفراد العينة حول درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة للقيادة التحويلية والتي تعزا للمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجنس.

5-دراسة نور سام سينار وآخرون في ماليزيا (Norsamsinar..et ,2017) Transformational Leadership Practices among Academic Administrators at a Public University in Malaysia.

هدفت الدراسة إلى التحقيق من ممارسة القيادة التحويلية بين الإداريين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا. وقد قامت الدراسة بقياس مستوى نتائج القيادة وهي:(الجهد الإضافي والفعالية والرضا). تكوّنت العينة من (71) أكاديميًا متفرغاً، وتمّت عملية جمع البيانات والمعالجة الإحصائية، وقد أظهرت النتائج أنَّ نظر الأكاديميين إلى أسلوب القيادة للمسؤولين الأكاديميين على أنه تحويلي كان متوسطاً وقد بلغ (M= 2.42) ، وكان أسلوب القيادة الأكثر ممارسة هو الحفز الإلهامي (M = 2.72) ، متبوعاً بالمثالية (M = 2.60) ، والتأثير المثالي (M = 2.42) وكانت أقل الأنواع المتكررة من أساليب القيادة هو الاعتبار الفردي(M = 2.05) ، والتحفيز الفكري (M= 2.32) ، وكشفت نتائج الدراسة أن متوسط درجات الأكاديميين كانت في الجامعة أقل من متوسط درجات العينة المعيارية لجميع المقاييس الفرعية التحويلية، كما بيّنت أن متوسط درجات الأكاديميين كان أقل من متوسط درجات العينة المعيارية لجميع عوامل النتائج القيادية: الجهد الإضافي والفعالية والرضا.

6-دراسة (ناصر الدين، 2012) في الأردن، وقد هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة، والقادة الإداريين، وقد تمَّ استخدام استبانة القيادة التحويلية، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبعد (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

-التَّعقيب على الدراسات السَّابقة وموقع البحث الحالي: يُلاحظ من خلال عرض الدراسات السَّابقة أنَّها ذات صلة بموضوع البحث الحالي، فقد تشابهت معظمها من حيث تناولها لبعض المتغيرات ولمنهج الدراسة وأداتها، واختلفت في بعضها الآخر من حيث متغير مستوى السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام لدى أعضاء هيئة التدريس، ومكان الدراسة، والمؤسسة الحكومية، وقد جاءت النتائج متباينة من حيث درجة ممارسة القيادة التحويلية، إذ جاءت مرتفعة في بعضها ومتوسطة في بعضها الآخر ومنخفضة أحياناً.

-موقع البحث الحالي:

يعدُّ البحث الحالي مكمّلاً للدراسات والأبحاث السَّابقة، كما يتميّز عمّا سبقه من الدراسات: إذ إنَّه يتناول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين، وقد استطاع الباحث من خلال استقراء الدراسات السَّابقة أن يضع تصوّراً قبلياً لمنهج البحث والخطوات اللازمة في اختيار أدواته والعمليات الإحصائيّة، كما أمدّت بعض الدراسات النَّظريّة التي اختارها الباحث بكثير من الأفكار التي تتعلق بموضوع البحث.

وينفرد البحث الحالي بقلة أمثاله من الأبحاث التي تناولت السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين ؛ إذ إنَّ الدراسات التَّطبيقيّة في هذا المجال قليلة جداً في سورية – على حد علم الباحث– وأغلب من تناول هذا الموضوع اعتمد في دراسته على مؤسسات حكومية أخرى غير المؤسسة الجامعية.

الجانب النظري:

أبعاد القيادة التحويلية: يوجد عدد من الأبعاد التي تشكل القيادة التحويلية، يمكن توضيحها وفق الآتي:

البعد الأول (التأثير المثالي): إنَّ القادة الذين يمارسون التأثير المثالي يلقون ردود فعل إيجابية من التابعين؛ إذ إنَّ القادة يعطون مثالاً إيجابياً عن السلوك، لذلك تكون الثقة بين القائد والتابعين متبادلة، كما أن تأثير القادة على التابعين يجعلهم يحاكون قاداتهم، على اعتبار أن هؤلاء القادة ينظرون إلى احتياجات التابعين ويلبّونها أكثر من احتياجاتهم الخاصة، ويشاركون المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مع أتباعهم، بما يتناسب مع أخلاق ومبادئ وقيم هذه المؤسسة، وهذا يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. "وهذه الجاذبية أو التأثير المثالي يقصد بها وصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي" (Avolio & Bass, 2004, 94).

البعد الثاني (الحفز الإلهامي): يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين روح التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، كما يركز على قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، بمعنى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز بأقل جهد ممكن وبأعلى جودة ممكنة.

(الجضعي،2006، 152)

البعد الثالث (الاستثارة الفكرية): وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها. وهذه الاستثارة الفكرية يعمل من خلالها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل"(القحطاني، 2016، 46).

البعد الرابع (الاهتمام الفردي): ويعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ومن خلال هذا البعد " تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين و إنجازاتهم من خلال تبنّي استراتيجيات التقدير والإطراء" (القحطاني،2016، 46). وبعد عرض هذه الأبعاد يتضح أن القيادة التحويلية تقود التابعين إلى تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال سلوك القائد الذي يتميز بقدرته على تحفيز زملائه بشكل مستمر؛ بما ينمّي روح التحدي لديهم، ويستثيرهم نحو العمل المنتج، وتحقيق أعلى جودة ممكنة، وأعلى من التوقعات المستهدفة.

خصائص القائد التحويلي: لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل قسمه نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها، ما يلي:1- صاحب رؤية مستقبلية: يقدّم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة.

2-متمكن في الاتصال: أي قدرته على التعامل والتواصل مع أعضاء قسمه.

3-ذو مصداقية: أي إيمان التابعين بنزاهته واستقامته. 4-ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة و التفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم" (مصطفى،2002،442).

5-يجب أن يتحلّى بحضور واضح، ونشاط بدني متفاعل؛ إذ يشارك العاملين معه مشاكلهم، ويقدِّم لهم الحلول المناسبة"(العمري، 2004، 33). **كما أضاف (الغامدي،2001،76) خصائص أخرى للقائد التحويلي، وهي:**

1-القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم. 2- القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

ممّا سبق يلاحظ الباحث أنَّ القادة التحويليين يشتركون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين؛ إذ إنَّهم يعتبرون كمحركين لجهود التغيير والتطوير، ولديهم حسن التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة و التكيف مع الظروف المختلفة ومعالجة المشكلات بصورة منظمة، كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم ومن ثم ترجمة هذه الرؤى و الأحلام إلى خطط إجرائية يشاركون الآخرين في تحقيقها. إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم وأفعالهم على الآخرين وعلى إثارة دافعيتهم وحماسهم للاقتداء بهم.

كما يجب على القادة التحويليين أن يواصلوا الاطلاع على كل ما هو جديد بما يخص العملية التعليمية حتى ينعكس ذلك إيجاباً على سلوكياتهم واتجاهاتهم ومناهجهم وأنماطهم القيادية.

-**وظائف القائد التحويلي:** يرى الهواري(1996،79) أنَّ هناك خمس وظائف رئيسة للقائد التحويلي منها:

1-إدراك الحاجة للتغيير.

2-تقديم رؤية مستقبلية.

3-اختيار نموذج التغيير.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.

5-إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم. وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

وقد قدَّم السويدان (2006، 11) أربع مهام رئيسة للقائد التحويلي، لخصها الباحث فيما يلي:

1-تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2-إيصال الرؤية للأتباع.

3-تطبيق الرؤية. 4- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

<u>الجانب العملي:</u>

منهج البحث: استخدام الباحث المنهج الوصفي؛ لكونه مناسباً لطبيعة البحث.

مجتمع البحث: شمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة، والبالغ عددهم(183) حسب السجلات الرسمية الموجودة في كل منهما ؛ منهم (73) ذكوراً، و (110) إناثاً.

عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من (69)عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة تشرين، وكذلك من (114) عضو هيئة تدريسية في كلية الزراعة بالجامعة ذاتها من الفصل الثاني للعام الدراسي2022/2021م، وقد سُحبت منهم عينة قصدية تراعي اختيار أعضاء هيئة تدريس من كل قسم موجود في الكليتين المذكورتين ليبلغ مجموع العينة النهائية (70) عضواً، توزّعت على متغيرات البحث وفق الجدول الآتي:

جدول (1) توزع أفراد عينة البحث وفق متغيراته

المتغير	المستوى	العدد	التربية	الزراعة
الجنس	ذكر	29	9	20
	أنثى	41	30	11
الكلية	التربية	37	–	–
	الزراعة	33	–	–
المرتبة العلمية	مدرّس	22	12	10
	أستاذ مساعد	28	13	15
	أستاذ	20	7	13
عدد سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	19	11	8
	من(5–10)	26	10	16
	من (11 فما فوق)	25	7	18
	المجموع=70			

متغيرات البحث: المتغيرات الديموغرافية: 1– الجنس (ذكر– أنثى) ، **2**– الكلية (التربية– الزراعة)،

3– المرتبة العلمية(مدرس– أستاذ مساعد– أستاذ).

4 –عدد سنوات الخبرة: أقل من (5) سنوات– من (5–10)– من (11 فما فوق).

- **المتغير المستقل:** السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام.
- **المتغير التابع:** آراء أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي (التربية والزراعة) بجامعة تشرين حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في الكليتين المذكورتين .

إجراءات البحث: تلخصت إجراءات البحث بالمراحل الآتية:

1–مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها والمتعلقة بالبحث الحالي.

2–تحديد مجتمع البحث، وتعرّف خصائصه.

3–تصميم أداة البحث كما يلي: تحددت أداة البحث في استبانة مؤلفة من قسمين، القسم الأول: تضمّن (التعريف بهدف الاستبانة والمطلوب من عضو هيئة التدريس القيام به– البيانات الشخصية لعضو الهيئة أو الخصائص الديموغرافية وهي: الجنس، المرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية/القسم)، أمّا القسم الثاني: فقد تضمّن السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتألف من أربعة مجالات هي: (المجال الأول: التأثير والجاذبية، والمكوّن من (9) بنود، والمجال الثاني: الحفز الإلهامي، والمكوّن من (13) بنداً، والمجال الثالث: الاستثارة الفكرية، والمكوّن من (12)

بنداً، أمّا المجال الرابع: الاهتمام الفردي، فتكوّن من(12) بنداً، ليبلغ مجموع بنود المحور الأول من الاستبانة (46) بنداً؛ وقد تمَّ إعداد مجالات الاستبانة وبنودها بعد الإفادة من الدراسات والأبحاث السابقة التي ذُكِرَت.

4-عرض الاستبانة على مجموعة من السّادة المحكّمين للتأكّد من صلاحية بنودها لقياس ما وضعت لقياسه.

5-التأكد من صلاحية أداة البحث(الاستبانة) للتطبيق من خلال حساب ثباتها.

6-توزيع الاستبانة، وجمع البيانات، ومعالجتها، واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج(SPSS).

7-تفسير النتائج ووضع مقترحات البحث.

صدق الاستبانة وثباتها: للتحقق من صدق الاستبانة والتأكد من صلاحية بنودها لقياس ما وضعت لقياسه، تمَّ استخدام طريقة صدق المحتوى، إذ تمَّ عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، الذين قدَّموا ملاحظاتهم مكتوبة أو شفوية، وبناءً على ملاحظاتهم تمَّ تعديل عدد من البنود، كما تمَّ حساب الثبات للتأكد من صلاحيتها للتطبيق كما يلي: طبّقت الاستبانة على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة تدريسية بلغ عددهم (30) عضواً، وتمَّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات؛ إذ يعد ألفا كرونباخ: طريقة في حساب ثبات الاختبار من دون إعادة، ويستخدم لتقدير الاتساق الداخلي للاختبار (النبهان، 2004، 248)؛ إذ بلغت معاملات الثبات للاستبانة، كما هو وارد في الجدول الآتي:

جدول(2) معاملات ثبات الاستبانة

ت	المحور الأول: السلوك القيادي التحويلي	عدد الفقرات	طريقة ألفا كرونباخ
	الدرجة الكلية	**46**	**0.90**

<u>النتائج والمناقشة</u>: لتسهيل تفسير النتائج، تمَّ تحديد معيار للحكم على الاستبانة وذلك من خلال حساب المدى(5-1=4)، وتمّ تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة على طول الخلية الصحيح 4/5=0,8، وبعد ذلك، تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة أو بداية المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا وتفسير المتوسط يوضحها الجدول الآتي : **جدول(3) معيار الحكم على نتائج الاستبانة**

الإجابة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
أبداً	1-1.8	20%- 36%	ضعيفة جداً
نادراً	أكثر من 1.8-2.60	أكثر من 36%-52%	ضعيفة
أحياناً	أكثر من 2.60-3.40	أكثر من 52%- 68%	متوسطة
غالباً	أكثر من 3.40-4.20	أكثر من 68%-84%	كبيرة
دائماً	أكثر من 4.20-5.00	أكثر من 84%- 100%	كبيرة جداً

<u>*الإجابة عن بنود المجال الأول (التأثير والجاذبية)</u>: يوضّح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	**يقدم نفسه لزملائه كشخصية مستقلة.**	**4.25**	**1.12**	**%85**	**كبيرة جداً**	**1**
2	يسهم في بناء رؤية مشتركة واضحة لمستقبل القسم.	3.77	1.6	%75.4	كبيرة	2

3	يؤدي أعماله بثقة عالية في أدائه.	4.23	1.20	%62	متوسطة	7
4	يعزز القيم الإيجابية لدى زملائه.	3.45	1.21	%69.2	كبيرة	3
5	يقدم مصالح القسم على مصلحته الشخصية.	3.18	1.25	%63.6	متوسطة	6
6	**يتخذ القرارات بحزم.**	**1.6**	**0.89**	**%35.2**	**ضعيفة جداً**	**9**
7	يهتم ببرامج التطوير الأكاديمي بشكل مستمر.	3.31	1.21	%64.2	متوسطة	5
8	يقدم العون لزملائه من خلال النقد البناء.	1.89	0.97	%50.4	ضعيفة	8
9	يهتم بتعزيز الثقة لدى زملائه من خلال الصدق في أقواله وأفعاله.	2.84	1.84	%67.7	متوسطة	4
	المتوسط العام	**2.77**	**1.34**	**%55.3**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول **رقم (4)** أنَّ متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية تراوحت بين(4.25- 1.6) وبمتوسط عام بلغ(2.77)، وهذا يدل على أن درجة **(التأثير والجاذبية جاءت متوسطة)** بالنسبة لمستوى ممارسة رؤساء الأقسام للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يقدِّم نفسه لزملائه كشخصية مستقلة، والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن رئيس القسم يحاول دائماً أن يكون موضوعيّاً في تعامله مع أعضاء قسمه ؛ لأنَّ عمله يتطلب ذلك، بينما نجد أن رئيس القسم يتخذ القرارات بحزم جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويفسّر الباحث ذلك إلى أنَّ الموافقة على القرارات الصادرة عن القسم تتخذ بتصويت غالبية أعضاء مجلس القسم وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجبري(2018).

***<u>الإجابة عن بنود المجال الثاني (الحفز الإلهامي)</u>: يوضّح الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يستثير روح التحدي بين زملائه في القسم.	2.19	1.19	%51	ضعيفة	12
2	يشارك زملائه في صياغة الأهداف المنشودة.	3.5	0.95	%70	كبيرة	7
3	يوضح توقعاته لزملائه في القسم بمقدرة عالية.	2.83	1.09	%76.6	كبيرة	2
4	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق المتوقع.	2.28	0.96	%73.8	كبيرة	4
5	**يركز على العمل التعاوني في إنجاز أهداف القسم.**	**4.71**	**1.32**	**%87.2**	**كبيرة جداً**	**1**
6	يتحدث مع زملائه بحماس عما يجب إنجازه.	2.28	1.21	%71	كبيرة	6
7	يثق بقدرات زملائه على إنجاز أهداف القسم.	2.65	1.04	%73	كبيرة	5
8	يبث النظرة التفاؤلية لرؤية القسم المستقبلية.	3.7	1.16	%75.4	كبيرة	3
9	يعتبر اكتشاف الأخطاء تجارب مفيدة.	3.26	1.23	%65.2	متوسطة	9
10	يقدر أي إنجازات لزملائه بالقسم.	4.2	1.23	%61	متوسطة	11
11	يشارك زملاءه تطوير أدائهم البحثي دفعاً للإبداع والتميز.	3.36	0.98	%67.2	متوسطة	8

12	**يفوّض بعض صلاحياته لزملائه في القسم.**	**2.17**	**1.2**	**%35.1**	**ضعيفة جداً**	**13**
13	يستطيع تحويل رؤية القسم إلى واقع ملموس.	2.98	1.2	%64.4	متوسطة	10
المتوسط العام		**3.422**	**1.19**	**%68.3**	**كبيرة**	

يتضح من **الجدول رقم (5)** أنَّ متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية قد تراوحت بين (4.71-17.2) وبمتوسط عام بلغ(3.422)، وهذا يدل على أن **الدرجة كبيرة بالنسبة لمستوى (الحفز الإلهامي)** الذي يمارسه رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يركز على العمل التعاوني في إنجاز أهداف القسم جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين أن رئيس القسم يفوّض بعض صلاحياته لزملائه في القسم جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن التعاون في العمل متطلب رئيس لنجاح القائد التحويلي في منصبه كي تتحقق أهداف القسم؛ بينما يجد الباحث أنه من الممكن جداً أن يستشير رئيس القسم زملائه الأكثر خبرة منه في بعض الأمور، وليس منحهم الصلاحيات أسوة ببقية أعضاء القسم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Norsamsinar..et ,2017).

***<u>الإجابة عن بنود المجال الثالث (الاستثارة الفكرية):</u> يوضّح الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	**يناقش تفاصيل أعمال القسم كافة وكيفية أدائها.**	**3.9**	**0.99**	**%83.4**	**كبيرة جداً**	**1**
2	يشجع زملاءه على تقديم أفكار جديدة لتطوير أعمال القسم.	3.81	2.56	%76.6	كبيرة	3
3	يوجّه زملاءه للعمل بطرق غير تقليدية لأداء المهام.	2.83	1.66	%77.1	كبيرة	2
4	يطرح مع زملائه رؤى متعددة للمواجهة التحديات التي تواجه القسم.	2.83	1.86	%70.6	كبيرة	5
5	يشجع زملاءه للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	2.71	1.32	%54.2	متوسطة	10
6	يحث زملاءه على دراسة القضايا والمشكلات من زوايا مختلفة.	3.41	1.21	%69	كبيرة	7
7	**يتلمّس احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية.**	**1.5**	**1.04**	**%33**	**ضعيفة جداً**	**12**
8	يشجع زملائه على إعادة النظر في أفكارهم التي يطرحونها.	3.7	1.16	%75.4	كبيرة	4
9	يحفز زملائه على التقويم الذاتي لأدائهم.	1.26	1.23	%45.2	ضعيفة	11
10	يساعد زملاءه على إظهار أقصى قدراتهم.	4.1	1.23	%70	كبيرة	6
11	يعمل على ترسيخ ثقافة التطوير.	3.36	0.98	%67.2	متوسطة	9

12	يسمح بقدر مناسب من المخاطرة في اتخاذ القرارات.	3.4	1.2	%68.1	كبيرة	8
	المتوسط العام	**3.422**	**1.19**	**%62**	**متوسطة**	

يتضح من **الجدول رقم (6)** أنَّ متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية تراوحت بين (3.9- 1.5) وبمتوسط عام بلغ(3.422)، وهذا يدل على أن **الدرجة متوسطة بالنسبة لمستوى (الاستثارة الفكرية)** التي يمارسها رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يناقش تفاصيل أعمال القسم كافّة وكيفية ممارستها جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين إن رئيس القسم يتلمّس احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن رئيس القسم وخلال اجتماعه مع أعضاء قسمه يناقش في أعمال القسم والقرارات التي ستتخذ على مدار الأسبوع أو أكثر، بينما قد لا يكون المجال متاحاً أمامه لمعرفة الاحتياجات المهنية لأعضاء قسمه، وقد تكون هناك عوائق مختلفة في الكلية تحول دون ذلك، وقد اختلفت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة.

***الإجابة عن بنود المجال الرابع (الاهتمام الفردي): يوضّح الجدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقضي وقتاً في تحقيق التعاون البحثي بين جميع الزملاء في القسم.	1.46	1.12	%62	متوسطة	8
2	ينظر إلى كل زميل بالقسم على أن له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	3.77	1.16	%63.4	متوسطة	6
3	**يساعدني في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.**	**2.23**	**1.20**	**%34**	**ضعيفة جداً**	**12**
4	يحرض على تزويدي بكل المعلومات المتعلقة بعملي في القسم.	3.41	1.51	%63.2	متوسطة	7
5	يستمع لطلبات زملائه باهتمام.	3.18	1.25	%80.8	كبيرة	2
6	يهتم بتنمية قدرات ومهارات زملائه.	2.91	1.29	%58.2	متوسطة	9
7	يشارك زملاءه في تحديد حاجاتهم.	3.41	1.21	%68.2	كبيرة	4
8	يسعى إلى جعل مهام زملائه بالقسم أكثر قيمة ومعنى.	1.82	0.87	%36.4	ضعيفة	11
9	**يحترم آراء زملائه بالقسم.**	**4.25**	**0.84**	**%87.7**	**كبيرة جداً**	**1**
10	يعترف بمجهودات الآخرين ويقدرها.	1.73	1.96	%80.6	كبيرة	3
11	يحرص على تكافؤ السلطة مع المسؤولية.	2.8	1.4	%54.1	متوسطة	10
12	يشجع التطور الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.36	0.98	%67.2	متوسطة	5
	المتوسط العام	**2.77**	**1.34**	**%51.2**	**ضعيفة**	

يتضح من الجدول **رقم (7)** أن متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية، تراوحت بين(4.25- 1.46) وبمتوسط عام بلغ(2.77)، وهذا يدل على أن **الدرجة ضعيفة بالنسبة لمستوى الاهتمام الفردي** الذي يمارسه رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر في الجدول نجد أن رئيس القسم يحترم آراء زملائه بالقسم، والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً في حين نجد

أن رئيس القسم يساعدني في تطوير نقاط القوة في شخصيتي، والتي جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحث ذلك؛ إلى أن عمل رئيس القسم الأكاديمي كي يكون ناجحاً يتطلب منه الاستماع إلى آراء أعضاء الهيئة التدريسية واحترام أفكارهم والأخذ بها إن كانت صائبة ومناسبة لأهداف القسم ؛ بينما نجد ضعف مراعاته للحالات الفردية والوقوف على نقاط القوة ربما يعود ذلك إلى أن رئيس القسم ليس لديه الوقت الكافي بسبب الأعباء الكبيرة الموكلة إليه، وقلة التواصل معه من قبل بعض أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

نتائج اختبار فرضيات البحث: تمَّ اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الجنس، وذلك باستخدام (اختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق في السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	ن	السلوك القيادي التحويلي				
		م	ع	ت	القيمة الاحتمالية	القرار
ذكور	29	166.93	40.163	0.763	0.448	غير دال عند 0.05
إناث	41	173.56	32.419			

يلاحظ من الجدول **رقم (8)** عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجاتهم على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القوانين الإدارية والتعليمية واحدة في الجامعة ومعظمهم على دراية كبيرة بها، ولهذا فهم ملتزمون بتطبيقها، وكذلك إن معظم أعضاء هيئة التدريس قد يشغلون المكان الإداري نفسه، إن لم يكونوا قد شغلوه سابقاً؛ فالتنافس الإداري موجود لديهم في اتباع النمط القيادي التحويلي المثالي، فضلاً على أن ظروفهم الحياتية متشابهة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدي(2018).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الكلية (التربية، الزراعة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير **الكلية**، وذلك باستخدام اختبار (T–Test) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (9) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق في السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	ن	السلوك القيادي التحويلي				
		م	ع	ت	القيمة الاحتمالية	القرار
تربية	37	159.43	37.778	2.981	0.004	دال عند 0.01
زراعة	33	183.57	28.726			

يلاحظ من الجدول رقم **(9)** وجود فروق بين أفراد العينة من كلية التربية ونظرائهم من كلية الزراعة في درجاتهم على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الكلية لصالح كلية الزراعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كلية الزراعة من مرتبة أستاذ دكتور ولديهم خبرة تعليمية وإدارية كبيرة؛ إذ إن معظمهم شغلوا مراكز قيادية بالجامعة حسب علم الباحث، وكذلك تنوّع الأقسام في كلية الزراعة وقدمها إذ بلغ عددها (10) أقسام مقارنة بكلية التربية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدي(2018).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير المرتبة العلمية(مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي وفقاً لمتغير المرتبة العلمية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (10) يبين الفروق في السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السلوك القيادي التحويلي	بين المجموعات	4735.26	2	2367.631	1.906	0.157
	داخل المجموعات	83219.32	67	1242.079		غير دال
	المجموع الكلي	87954.59	69			

يلاحظ من الجدول رقم **(10)** بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في السلوك القيادي التحويلي **تبعاً لمتغير المرتبة العلمية**(مدرِّس– أستاذ مساعد– أستاذ)؛ إذ إن مؤشر الدلالة (0.157) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن السلوك القيادي التحويلي مرتبط بالتواصل مع رئيس القسم والاحتكاك به والتفاعل معه بغض النظر عن مرتبتهم العلمية؛ فأعضاء الهيئة التدريسية جميعهم تقريباً لهم متطلبات واحتياجات مرتبطة بالقسم المختص، فمن الضروري التواصل مع القسم لتحقيق الأهداف العامة والخاصة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبري(2018).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من(5) سنوات، من(5–10)، من (11 فما فوق)).

للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة السلوك القيادي التحويلي وفقاً لمتغير الخبرة والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (11) يبين الفروق في السلوك القيادي التحويلي تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السلوك القيادي التحويلي	بين المجموعات	5038.778	3	2519.389	2.036	**0.0139 دال**
	داخل المجموعات	82915.808	67	1237.549		
	المجموع الكلي	87954.586	69			

يلاحظ من الجدول **رقم (11)** بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في السلوك القيادي التحويلي **تبعاً لمتغير الخبرة**؛ لأنَّ مستوى الدلالة الحقيقي أصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) وهذا الفرق لصالح أصحاب الخبرة الطويلة؛ ويعزو الباحث ذلك أن أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرات إدارية وعلمية طويلة يمكنهم الأدلاء بآرائهم حول السلوكيات التي يمكن أن تصدر من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليتين و التي تعبّر عن مستويات آدائهم الإداري، ومن خلال ممارسة الباحث للعملين العلمي والإداري ولفترة طويلة لاحظ أن بعض رؤساء الأقسام يستعينون بزملائهم ويفيدون من معلوماتهم وتجاربهم وخبراتهم الإدارية في ممارسة العمل القيادي داخل الجامعة كي يمتلكوا المهارة القيادية المطلوبة في بعض الأمور الجديدة عليهم في القسم حتى يعتادوا عليها، وهذا يساعدهم في بناء رؤية جيدة في الأداء وذلك بخلاف أصحاب الخبرة القليلة وأحياناً غير الموجودة عند أعضاء الهيئة التدريسية.

المقترحات والتوصيات:

1-تحديد الاحتياجات المطلوبة كافة لأعضاء الهيئة التدريسية في كل قسم، ونقلها للقيادات الإدارية صاحبة القرار بهدف إمكانية تلبيتها؛ مما يُسهم في تحقيق أهداف العمل الوظيفي.

2- إقرار القوانين التي تسمح لرؤساء الأقسام بتقديم التحفيز المادي لأعضاء الهيئة التدريسية وبصفة خاصة المتميزين في عملهم والملتزمين بواجباتهم فضلاً عن التحفيز المعنوي المستمر، وهذا سينعكس إيجاباً على طبيعة عملهم ودرجة إعطائهم.

3-دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية والإدارية على مستوى الكليات والجامعات.

4- تعزيز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تشرين للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك من قبل أصحاب القرار في الجامعة.

5-عقد دورات تدريبية دورية لأعضاء الهيئة التدريسية كافّة بمن فيهم أصحاب القيادات الإدارية بجامعة تشرين؛ لمواكبة التغيرات المستمرة التي تطرأ على العمل الإداري.

6-إجراء دراسات مماثلة منها؛ السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام في جامعة تشرين وعلاقته بالروح المعنوية، فضلاً عن تعرّف معوقات تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات.

ثبت المراجع:

- ✓ الجبري، يحيى عبدالله محمد .(2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(3)، ص56 –72.
- ✓ الجضعي، خالد بن سعد.(2006) الإدارة : النظريات والوظائف، الرياض: دار الأصحاب للطباعة والنشر.
- ✓ الرشيدي، علي ضبيان. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، 33(71)، ص3–39.
- ✓ الزهاوي، عبد الواحد بن سعود.(2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقته بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية– بورسعيد، العدد(29)–يناير.
- ✓ سميرات، سور أكثم ومقابلة، عاطف يوسف. (2014) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات: العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 41(1)، ص513–532.
- ✓ السويدان ، طارق .(2006) . نظريات القيادة ، دار ابن حزم ، بيروت.
- ✓ الشراري، جمال صبيح دايش. (2097). درجة ممارسة عمداء الكميات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين18(3)، ص45–64.
- ✓ عمايرة، رضا محمد سعيد و عاشور محمد علي.(2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، المقالة 11، الجامعة العربية الأمريكية، المجلد الثامن ، العدد 9، سبتمبر 2022، الصفحة 296–279.
- ✓ العلفي، هدى .(2013). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، القاهرة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- ✓ الغامدي، سعيد بن محمد صالح .(2001).القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الجامعية–دراسة ميدانية،(رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ✓ الغامدي، عمير سفر؛ عطية، محمد عبد الكريم؛ الغامدي، عزلاء محمد؛ الغامدي، فيصل علي. (2019). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعميمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية (2030)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد،(26).
- ✓ القحطاني، سالم سعيد. (2006). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: الحافظ للنشر والتوزيع.
- ✓ مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد السابع ، السنة الخامسة، ص 202–139.
- ✓ ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012). "درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط.
- ✓ النبهان، موسى. (2014). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

✓ الهواري، سيد .(1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، مكتبة عين شمس، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

-Alqatawenh, A. Suleiman. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management, *Business: Theory and Practice*, 19, P. 17–24.

-Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set: Mind Garden.

-Burns, J.M. (1978). Leadership. New York. Harper & Row.

-Norsamsinar Samsudina , Ahmad Zainal Abidin Abd. Razakb, Norasibah Abdul Jalilc Hariyaty Ab. Wahidd & Kamarul Bahari Yaakube.(2017). Transformational Leadership Practices among Academic Administrators at a Public University in Malaysia, a Faculty of Management & Economics, Sultan Idris Education University, Malaysia, norsamsinar@fpe.upsi.edu.my- - International Business Education Journal Vol. 10 No. 1 (2017) 53-62.

The level of transformational leadership behavior of heads of academic departments from the point of view of faculty members(A field study in the Faculties of Education and Agriculture, Tishreen University).

Dr. Ramadan Ibrahim[2]

Abstract

The research aimed to identify the level of transformational leadership behavior of heads of academic departments from the point of view of faculty members in the Faculties of Education and Agriculture at Tishreen University. Of them, (69) are faculty members in the College of Education, and (114) are faculty members in the College of Agriculture in the second semester of the academic year 2021/2022 AD; An intentional sample was drawn from them, taking into account the selection of faculty members from each department, so that the final sample totaled (70) members, who were distributed according to the variables: (sex - college - academic rank - number of years of experience), and a two-section questionnaire was used, the first section: included (The definition of the questionnaire), and the second section: it included transformational leadership behavior, and it consisted of four areas: (influence and attractiveness - inspirational stimulation - intellectual stimulation - individual interest), bringing the total number of items of the questionnaire to (46) items.

The researcher used the descriptive approach, and the results showed the following: The level of transformational leadership behavior of department heads from the point of view of faculty members in the Faculties of Education and Agriculture with its four dimensions came according to the following arrangement: Inspirational motivation to a large extent (68.3%), followed by intellectual stimulation (62%), while there were statistically significant differences according to the variables (college) and in favor of the College of Agriculture with (long experience in teaching).

In light of the previous results, the researcher suggested the following:

- It is necessary to identify the needs of faculty members in departments, and transfer them to the decision-making administrative leaders to work on meeting them, if possible; Which contributes to achieving career goals.
- Adopting laws that allow providing motivation in all its forms to faculty members, including leaders, and this will enhance
Their practices of transformational leadership in its various dimensions.
-Conducting research on transformational leadership behavior and its relationship to morale among faculty members.

keywords: the behavior, The transformational leadership behavior, Heads of Academic Departments, faculty members.

[2] **Assistant Professor**, Arabic Language Depart ment , Higher Institute of Languages, Hama University.