

## مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية

### وأثرها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

### "دراسة تطبيقية في جامعة شقراء"

عايض بن شافي الأكلبي

كلية العلوم والآداب بساجر ، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

**ملخص البحث.** هدفت الدراسة الكشف عن مدى توفر سمات القيادة التحويلية، والتعرف على أكثر سمات القيادة التحويلية ممارسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية رؤية المملكة (٢٠٣٠)، والتحقق من تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وأثر الخصائص الديموغرافية على ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير فرضين لتحقيق تلك الأهداف، وتم الاعتماد على قائمة الاستبيان التي تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعها على الإداريين بالجامعة، من خلال عينة عشوائية طبقية نسبية، بلغت (٢٣٢) مفردة من مجتمع البحث البالغ (١٧٣٨) مفردة، وباستخدام معامل الفاكرونباخ تم التأكد من ثبات متغيرات الدراسة، وباستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإنحدار المتعدد تم اختبار فروض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تأثير سمات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق ما نسبته (٧١,٥) في رؤية المملكة ٢٠٣٠، التأثير القائم على القدوة تحقق ما نسبته (٥,٣٤)، تأثير الحافز الإلهامي منفرداً (٥,١٧)، تأثير الاستشارة الفكرية منفردة على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي (٥,٠٥)، تأثير الاهتمام الفردي منفرداً على تحقيق الرؤية يعادل (٥,١٢)، كما توصلت الدراسة لوجود فروق في المتوسطات بين الذكور والإناث في كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، والاهتمام الفردي، إضافة إلى أن هناك اختلافات ذات دلالة معنوية لكافة أبعاد القيادة التحويلية ترجع إلى عمر المستقضي منه، بينما لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي للمستقضي منهم.

**الكلمات الدلالية:** القيادة التحويلية - رؤية المملكة ٢٠٣٠ - جامعة شقراء

## أولاً: مقدمة الدراسة

### ١- المقدمة

يشهد عالم اليوم العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات العلمية والعملية، وقد نتج عن ذلك العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص (العمر، والعجمي، ٢٠٠٩)، واستجابة لتلك التغيرات لم تعد القيادة بمفهومها وأدوارها التقليدية قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات العصر، مما استلزم التحول نحو القيادة التحويلية لما تتمتع به من خصائص وتقوم به من أدوار، بما في ذلك تحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، حيث أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تستند إلى النهوض بكل من القائد والتابعين للوصول إلى أعلى مستويات تحقيق الدافعية والأخلاق (الدوسي، ٢٠١٥)، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985 : 182). ويعتقد (Tichy and Devanna 1990: 232) أن القيادة التحويلية تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. كما أن غاية القيادة التحويلية هي تحقيق رؤية المنظمة على المدى البعيد، والإسراع بقبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد التحويلي يسعى لتغيير القيم والاتجاهات الخاصة بالتابعين، وينمي لديهم الاستعداد لتحقيق مستويات أداء تفوق المستويات التي حددتها المنظمة (Podsakoff et al 1996:260). وقد أثبتت بعض

الدراسات أهمية القيادة التحويلية باعتبارها تلبى احتياجات العدالة الأكاديمية والاجتماعية في أنظمة التعليم المتنوعة والمعقدة (Shields, 2010). وتوجه حكومة المملكة اهتماماً متزايداً في بناء المعرفة الإنسانية وتحقيق أعلى مستويات من الاستثمار فيه، بغية المساهمة في بناء رأس المال البشري وتنميته، والذي يُعتبر الركيزة الأساسية، التي تقوم عليها نهضة الأمم وتقدمها في مختلف المجالات (مكيد ويحيوي، ٢٠١٣)، وأحد أهم أركان هذا البناء هو توافر قدر كبير من المهارات اللازمة لدى القيادات الإدارية (Shields, 2010)، وذلك من خلال امتلاك تلك القيادات لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير القائم على القدوة، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، في ظل بيئة تعليمية تدعم ويقوة تطوير وتنمية الكوادر البشرية الفاعلة، وذلك لإحداث التغيير في التابعين بما يمتلكه القادة من القدرة على التأثير المثالي من خلال أخلاقيات وقيم تتسم بالوسطية والاعتدال، وتتوافق مع الهوية العربية، وما يمتلكه من تأثير في التابعين لتحفيزهم وبيت روح التحدي فيهم والعمل ضمن فريق، كما يمتلك القادة الاستشارة الفكرية التي تساهم في توليد الأفكار الإبداعية في أداء الأعمال وفق رؤية محددة هادفة، كما يضع في اعتباره الفروق الفردية في تعامله مع التابعين بالموودة والتعاطف والرحمة وفق منطلقات الدين الحنيف. وتستطيع تلك السمات أن تلهم التابعين وتدفعهم نحو تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

## ٢- مشكلة الدراسة

تعتبر الرؤية المستقبلية جوهر التخطيط الاستراتيجي فهي تمثل الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العريضة التي يسعى المجتمع ومؤسساته المختلفة إلى تحقيقها في المستقبل، وهي القوة الدافعة وراء كل قرار يتم اتخاذه، كما أنها تحفز الناس للعمل والالتزام، ووجود تلك الرؤية مع الرسالة والغايات والتحليل البيئي تساعد المخطط

على تحديد الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لاختيار الاستراتيجية المفضلة التي يمكن أن تترجم إلى خطه استراتيجية وبرامج عمل تحقق غايات وأهداف التنمية المستدامة (رثيف، ٢٠١٧). وحتى تنجح عملية تحقيق الرؤية ينبغي أن يشعر الجميع في الدولة، من أفراد مجتمع ومنظمات حكومية وخاصة، بالحماس نحو الرؤية وأنهم يلتزمون طواعية نحو تحقيقها، فبدون المشاركة في الرؤية لن يبذل المعنيون بها الجهد اللازم لنجاح الرؤية وتطويرها (Dibrell, et al, 2014). وقد جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠، بعد أن استمرت خطط التنمية بالمملكة لمدة (٤٥) عاماً بدءاً من سنة (١٩٧٠م) وحتى سنة (٢٠١٥م) حيث واجه تحقيق أهداف هذه الخطط العديد من المعوقات الإدارية، السلوكية، التنظيمية، والتنفيذية، لذا لم يأت استبدال رؤية ٢٠٣٠ بخطط التنمية الخمسية من فراغ، فلو حققت هذه الخطط النجاح والتقدم المراد منها لما تم استبدالها برؤية ٢٠٣٠، فقد جاءت هذه الرؤية في محاولة لتلافي نواحي القصور في خطط التنمية السابقة إضافة إلى أنها جاءت انعكاساً إلى ما شهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المملكة من تطور ملموس أسهم في تحسن أداء المملكة في قطاع الدراسة والابتكار (الحربي، ٢٠١٧). وحيث أن أحد الأهداف الرئيسة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) هي الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة في إحداث التغيير في سلوكيات العاملين استخدام نمط القيادة التحويلية، ولأن الجامعات تعتبر أحد أهم الروافد الأساسية لإحداث التأثير والتغيير في اتجاهات وسلوكيات العاملين وحثهم نحو تحقيق الرؤى والتطلعات، ونظراً لحاجة أغلب الجامعات السعودية إلى قيادات جامعية واعية لديها ملكات القيادة التحويلية من التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي والاعتبارات الفردية حتى تستطيع أن تنهض وتحقق الآمال والطموحات التي تسعى المملكة لتحقيقها عبر رؤيتها

(٢٠٣٠)، لذلك يمكن إثارة مجموعة من التساؤلات ذات الصلة بموضوع الدراسة كالتالي:

١ - ما مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء؟

٢ - ما طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وتطبيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)؟

٣ - ما تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)؟

٤ - هل توجد فروق معنوية في ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء تعزى للعوامل الديموغرافية؟

### ٣- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في ضوء مساهمتها المتوقعة من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية، في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات البحثية من خلال تقديم واختبار نموذج للعلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، كما يمكنها فتح المجال للعديد من الدراسات المستقبلية على ضوء ما تسفر عنه من نتائج، وكذلك يمكنها المساهمة في الإثراء الفكري والنظري للعلاقة بين القيادة التحويلية وعلاقتها برؤية المملكة (٢٠٣٠). كما تسهم الدراسة الحالية في تزويد القيادات الجامعية برؤية موضوعية حول مدى توافر السمات القيادة التحويلية لديهم، كما يمكن أن تساعدهم في التعرف على سمات القيادة التحويلية الأكثر ممارسة من قبلهم، والعلاقة بين سمات القيادة التحويلية وتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وتقديم مجموعة من الإرشادات للقادة والتي يمكن أن تمثل إطاراً عاماً بالتصرفات والتوجهات التي ينبغي القيام بها لتحقيق رؤية المملكة في مجال الموارد البشرية.

## ٤- أهداف الدراسة

- ١ -الكشف عن مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء.
- ٢ -الوصول إلى أكثر سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء.
- ٣ -التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وتطبيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- ٤ -التحقق من تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- ٥ -الكشف عن أثر الخصائص الديموغرافية على ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء.

## ٥- فروض الدراسة

- ١ -لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمات القيادة التحويلية بمكوناتها (القدرة على التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي  
الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي ) لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء  
على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية  
التالية :
- ١/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقدرة على التأثير المثالي لدى القيادات  
الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٢/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الإلهامي لدى القيادات الإدارية  
بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤/١ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاهتمام الفردي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢ - لا توجد فروق معنوية في ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## ٦- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتحليل الظاهرة، واختبار فروض الدراسة، وتحليل البيانات وتفسيرها، وذلك بغية الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد تأثير سمات القيادة التحويلية على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد استخدمت الدراسة نوعين من البيانات وهما البيانات الثانوية وتم الحصول عليها من مصادرها ذات الصلة بمفهوم القيادة التحويلية، خصائصها، وأبعادها المختلفة، ورؤية المملكة وأهدافها من خلال الاعتماد على المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بها، وكذلك البيانات الأولية المتمثلة في قائمة الاستبيان التي اعددها الباحث.

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١- الإطار النظري

تعريف القيادة التحويلية : يرجع الفضل في ظهور مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) للكاتب (Burns) حيث يرى أن القيادة التحويلية من وجهة نظره "علاقة من الإلهام والاستشارة المتبادلة، والتي تحول الاتباع

إلى قادة، بينما تهتم بتحويل القادة إلى عوامل أخلاقية، ولذلك عرفها (Burns) على أنها " العملية التي يسعى من خلالها القادة والتابعون إلى النهوض المتبادل لكل منهم، وذلك للوصول إلى أعلى قدر ممكن من الدافعية والأخلاق" (Stewart, 2006 : 32) ويرى الباحث أن هذا التعريف كان الشرارة الأولى ونقطة الانطلاق التي استلهم الباحثون تعريفاتهم للقيادة التحويلية، كما أنه ركز اهتمامه فقط على التبادل في أدوار القيادة والتابعين، لذلك ظهرت تعريفات أخرى تحاول أن توضح ذلك المدخل القيادي فقد ذكر ( Yukl,1994 :140) أن الإدارة التحويلية عبارة عن عملية التأثير التي تمارس لتغيير مواقف وانطباعات أعضاء المنظمة، وبناء الثقة في رؤية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، بينما يرى كل من ( Oakly and krug,1991 :207) أن القادة التحويليين ليس فقط لديهم الرؤية، ولكن أيضاً لديهم القدرة على جعل مرؤوسيهم يتقبلون هذه الرؤية وكأنها رؤيتهم هم، وبالتالي يظهرون الثقة والإيمان بهذه الرؤية حتى اكتمالها، ويحاول ( Bass, and Avolio, 1994 : 543 ) أن يضع تعريفاً أشمل للقائد التحويلي ويرى أنه القائد الذي يمتلك القدرة على "بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة مع ضرورة الوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم"، وبذلك فهو يركز على أربعة محاور أساسية تتمثل في بناء الرؤية والرسالة مع نقل الوعي للمرؤوسين بهما، وإثارة الدافعية للعمل وفق توجهات جديدة، وحثهم على الاهتمام بالمصلحة العامة، مع التركيز على تطوير قدراتهم، وبهذا تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين تجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم و يمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ( Cheung &Wong,2011: )

(657)، ويمكن للباحث أن يضع تعريفاً للقيادة التحويلية في أنها " مجموعة من السمات الشخصية القيادية التي يمتلكها القائد ويستطيع تنميتها ، ويمكنه من خلالها التأثير المثالي على التابعين لبناء رؤية ورسالة تتوافق مع تطلعات المستفيدين ، ويستطيع أن يحفزهم ويلهمهم نحو أساليب عمل مبتكرة، ويمتلك إثارة أفكارهم نحو الإبداع في الأداء ، ويشعر كل واحد من تابعيه بالاهتمام الفردي والخاص به " .

### سمات القيادة التحويلية:

هناك رأيان فيما يتعلق بسمات أو أبعاد القيادة التحويلية، حيث يرى الأول: أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي التي تناولها (Bass,1990) والتي تشمل من وجهة نظره على أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) وهي :

أولاً: التأثير المثالي ( Idealized Influence ) أو ما يمكن القول بأنه الجاذبية والتأثير بالقدوة حيث يتمتع سلوك القائد بطابع أخلاقي، يحظى بإعجاب وتقدير التابعين، نتيجة ما يمتلكه القائد يمتلك صفات كاريزمية، وهذا السلوك يحظى بالإعجاب والتقدير والاحترام من التابعين، ويتطلب منه مشاركة التابعين في المظاهر المختلفة التي تتم في المنظمة، وأن يُقدم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، والاهتمام بأن تكون تصرفاته ذات طابع أخلاقي (Moorhead and Griffin, 1997 : 326) ، ونتيجة لتلك السلوكيات التي تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، وذلك يدفع التابعين إلى التأسى به والاستجابة لتوجيهاته، كما ينبغي على القادة المشاركة في الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها التابعون، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتفادوا استخدام القوة لتحقيق مصالحهم الشخصية، ولكنهم يستخدموها لتحريك الأفراد لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم (أفوليو، ٢٠٠٣ :

ثانياً : الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation) على الرغم من أهمية التأثير المثالي كعنصر مهم في القيادة التحويلية ، إلا أنه غير كافٍ حيث يرى (Bass, 1999) أن الحافز لإلهامي هو السمة الثانية من سمات القادة التحويليين ، وهو عادة ما ينضم إلى التأثير المثالي . وقد أشار باس إلى أن هذه السمات تختلف في مفاهيمها ، إلا أنها مرتبطة عملياً ، فالقادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على إكمال المهمة فقط ، بل أيضاً يثيرون دوافع التحدي للوصول إلى معدلات أداء عالية ، وفي ذات الوقت يقدمون رؤية ويشجعون أتباعهم على المشاركة فيها ، وبذلك يمكن القول أن الحافز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وروح العمل الجماعي في فريق عمل منسجم ومتناغم وتتيح تلك السمة في القادة التحويليين إتاحة الفرصة للتابعين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ، باستخدام الرموز والشعارات لتوجيه جهود التابعين ، ويضع مجموعة من التوقعات العالية للتابعين لإثارة دوافع التحدي لديهم ودفعهم ومساندتهم لبلوغ تلك المستويات (العامري، ١٤٢٢ : ٨).

ثالثاً : الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation). وتعكس هذه السمة أسلوب القادة التحويليين في تشجيع التابعين على حل المشاكل ، فهم يشجعون على الإبداع واستخدام الأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة ، وفي الوقت نفسه يتعاملون بحذر مع حالات الفشل التي تنتج عن كثرة التجارب ، ويتم تعليم هؤلاء المرؤوسين ابتكار حلول عصرية إبداعية ، وترسيخ مفهوم أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها ، ووفقاً لتلك السمة فإن القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود التابعين ليكونوا مجددين ومبتكرين ، من خلال تنمية وعيهم بحجم التحديات ، والتشجيع الدائم لتبني وخلق مداخل جديدة ومبتكرة لحل

المشكلات التي تواجههم، وتناول المواقف القديمة بطرق حديثة، كما أن القادة يتجنبون النقد اللاذع لأي عضو في المجموعة عند حدوث بعض الأخطاء، وفي المقابل يستحث التابعون القادة على إعادة التفكير حول آرائهم وافتراساتهم ومبادراتهم، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديه وتغييره أو الاستغناء عنه افوليو (٢٠٠٣ : ٨).

رابعاً : الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) والسمة الحيرة التي تناولها باس في القيادة التحويلية هو الاعتبار الفردية، وعلى الرغم من كونه آخر السمات، إلا أنه قد يكون أكثر السمات التي تميز القائد التحويلي، فالإلهام والتأثير المثالي والاستشارة الفكرية تعتبر أدوات يمكن استخدامها لتعزيز أهداف القائد بغض النظر عن تطور التابعين، فالقادة الذين يتمتعون بالجاذبية والإلهام، في أثناء تأثيرهم، قد يفقدون بعض الاعتبار الفردية التي تميز القائد التحويلي وتصف العلاقة المتبادلة مع التابعين، من خلال ما يظهره أسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين بكل هدوء وتعاطف ولطف، ويولي اهتماماً باحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.

فالقائد الذي يظهر الاعتبار الفردية يدرك ويقدر الاختلافات، بينما يقوم ذلك القائد بمنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور. وتشمل الاعتبار الفردية التكيف مع احتياجات الفرد والاستجابة لها بأسلوب مساند.

وذكر باس أن سلوكيات التأثير المثالي، والإلهام، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية تتجاوز حدود المنظمة، ويمكن ملاحظتها في منظمات في دول مختلفة أو منظمات داخل الدولة نفسها، وذكر أن القادة التحويليين يمكن العثور عليهم في المجالات الصناعية والعسكرية والتعليمية ويبدو أنهم فعالون، ويستشهد بأجزاء من

بحث حول العالم يقترح تطبيق القيادة التحويلية في دول بها عادات ثقافية مختلفة، وأظهرت نتائج هذا البحث أن الثقافات التي تبدو مشتركة ومترابطة بطبيعتها تميل بوجه خاص إلى مبدأ تبادل المصالح Bass (270 : 1985)

أما الرأي الثاني : فيرى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد وهي : تحمل المخاطرة، الثقة بالنفس والآخرين، القدرة على التركيز والانتباه، احترام الذات، القدرة على الاتصال، الإحساس بالآخرين، وهذه الأبعاد الستة هي مجرد تفصيل للأبعاد الأربعة السابقة (Stewart, 2006).

### رؤية المملكة ٢٠٣٠ :

تقوم رؤية المملكة على ثلاثة أبعاد أساسية أولها : العمق العربي والإسلامي، والذي يبدأ من المجتمع، واليه ينتهي، ويمثل المحور أساساً لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة للازدهار الاقتصادي ينبثق من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي، يعيش أفرادُه وفق المبادئ الإسلامية وفق منهج الوسطية والاعتدال، في ظل بيئة جاذبة تتوفر فيه مقومات جودة الحياة للمواطن، وبنیان أسري متين في ظل رعاية صحية واجتماعية متكاملة. والمحور الثاني : ما تمتلكه المملكة من قدرات استثمارية ضخمة، يمكن من خلالها أن تكون محركاً لاقتصاد المملكة ومورداً إضافياً للبلاد، وتركز الرؤية كذلك على توفير الفرص للجميع، عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة بالفرص للجميع، من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى كبيرة الحجم، وتطوير الأدوات الاستثمارية، وتنويع الاقتصاد وتوفير فرص العمل، وفق احتياجات سوق العمل، وتركيز الجهود على تخصيص الخدمات الحكومية وتحسين بيئة الأعمال.

وكل ذلك يتطلب توفير البيئة التعليمية المتميزة التي تدعم تكوين الكوادر البشرية الفاعلة من خلال توفير الدعم القيادي من القادة التحويلين وإسهاماتهم في

إحداث التغيير من خلال ما يتوافر لديهم من سمات التأثير المثالي بما يمتلكه من أخلاقيات تتوافق مع الوسطية والاعتدال في الفكر الإسلامي، والهوية العربية وما يتوافر لديه من حافز يُلهم ويحفز المرؤوسين ويرسخ لديهم حب التحدي وروح العمل الجماعي، ويولد لديهم الاستثارة الفكرية من خلال الأفكار الإبداعية في أداء الأعمال وفق رؤية المملكة، كما يضع في اعتباره الفروق الفردية في تعامله مع التابعين بالموهبة والتعاطف والرحمة وفق منطلقات الدين الحنيف، وثالث مرتكزات الرؤية الموقع الاستراتيجي للمملكة عربياً وإقليمياً ودولياً (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، <http://www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/1215>).

ويمكن القول أن رؤية المملكة تمثل إلهاماً للقيادة في تحفيز العاملين، واستثارة هممهم وقدراتهم لحل ما يواجهونه من مشكلات بطرق إبداعية خلاقة وأساليب مبتكرة، مع الأخذ في الاعتبار الفردية بين التابعين.

## ٢- الدراسات السابقة

وفقاً لأهداف الدراسة وفروضها ومتغيراتها قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى اتجاهين متكاملين وهما:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات هدفت دراسة (يوسف ومراد، ٢٠١٧) تقديم نمط القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية، والذي يمكن أن يمارس أيضاً من طرف الأساتذة بالجامعات الجزائرية، للكشف عن مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى الأساتذة الجامعيين وقدرتهم على إحداث التغيير على مستوى ثقافتهم، توجهاتهم وكذلك أخلاقهم، وقد كانت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإلهام، الإثارة الفكرية، الاعتبارات

الفردية). وقد جرت الدراسة على عينة مكونة من ٤٠٠ طالب، وأظهرت النتائج أن سمة واحدة من أصل أربعة قادرة على إحداث التغيير بهم، وهي الإثارة الفكرية. في حين هدفت دراسة (العتيبي، ٢٠١٧) إلى بحث علاقة الذكاء العاطفي بسلوكيات القيادة التحويلية، كما هدفت إلى معرفة إمكانية التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي، وأجريت الدراسة على عينتين مكونتين من (١٦١) مديراً و (٢٧٣) مرؤوساً في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وقد كانت أبعاد القيادة التحويلية التي تناولها الباحث (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية). وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة (نظر مرؤوسيههم) كان متوسطاً (٣.٥٢) كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص مرتفعاً (٥.٤٥) من (٧)، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، بين درجات الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (٠.٤٠)، كما أكدت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية بمعامل تحديد ( $R=0.17$ )، وأن أبعاد الذكاء العاطفي التحويلية تفسر ما نسبته (٠.١٧) من التباين الكلي في سلوكيات القيادة التحويلية، وأن أبعاد الذكاء العاطفي لا تسهم بنفس القدر في التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الذكاء العاطفي، وهما تقييم العواطف الذاتية، وضبط العواطف، ولم يثبت معنوية كل من بعد تقييم عواطف الآخرين، وإدارة العواطف.

وفي ظل التطورات الحاصلة ونظراً لأن البيئة في تغير مستمر، مع زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية، جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات

في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها ، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية ضرورة لا اختيار، فهي تمكن المنظمة من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة، وفقا لهذا المنطق جاءت دراسة (غنام وكواشي، ٢٠١٧) لمعرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق تمكين العاملين، إذ تم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ، وقد تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير على عملية تمكين العاملين في مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية في عين مليلة بالجزائر.

وفي سياق آخر هدفت دراسة (إبراهيم والكوارتي، ٢٠١٦) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 30فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من العاملين بشركة سوداني للاتصالات بولاية البحر الأحمر ، وقد تم توزيع (38) استبانة ، تم استرجاع (٣٤) ، منها (٣٢) صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى توفر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) في شركة سوداني للاتصالات ، كما تتوافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية )، على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما أن الاعتبارية الفردية كان لها نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة سوداني للاتصالات.

وفى توجه آخر استهدفت دراسة (العبيرى، ٢٠١٦) تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك، وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤٣) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة المبحوثة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانية توظيفها في أقسام الكليات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

وفى اتجاه آخر هدفت دراسة (الفريحي، ٢٠١٥) إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس الإعدادية في مدينة بغداد، وكذلك العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير. وتم اختيار عينة مقدارها (١٥٠) مدير ومديرة بنسبة ٧١٪ من مجتمع الدراسة بواقع (٨٤) مديراً، و(٦٦) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، ومجال الرؤية المستقبلية لإدارة التغيير جاء في المرتبة الأولى، ومجال الإبداع من أجل التغيير كان في المرتبة الأخيرة، كما اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

إلا أن دراسة كل من (الساعاتي والمسارّي، ٢٠١٥) تهدف إلى معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات

الألبان في أبوغريب ببغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على عينة مقدارها (١٠٠) مدير موزعين على المستويات الإدارية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بينما هدفت دراسة (العزام والجداية، ٢٠١٥) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف وموظفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القدوة الحسنة في القيادة جاء بالمرتبة الأولى في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات خصائص القيادة التحويلية، كما احتل التعلم الفردي المرتبة الأولى في مجالات التعلم التنظيمي لتقديرات أفراد العينة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ( $\square \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة على مجالات خصائص القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وعلى المستوى الفردي. وبينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\square \geq 0.05$ ) لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار) في التعلم التنظيمي، على كل من المستوى الفردي، وعلى المستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة.

وفى دراسة (الثويني، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (٣٤٩٩) عضواً، شملت عينة

الدراسة (٢٤٦) عضواً من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership Questionnaire). (MQL)، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، جاء مجال الدافع الإلهامي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، ثم التحفيز المثالي بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، بينما جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، كما تبين وجود فروق فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغيري الجنس والتخصصات، أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد جاءت لصالح الذكور في مجال التأثير، ولتغير التخصصات فجاءت لصالح التخصص العلمي في مجال التحفيز العقلي، ولم تُظهر الدراسة فروقاً فردية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تُخرِّج منها أفراد العينة.

وفي ذات الإطار هدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان كما يراها معلموهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة باختيار عينة عشوائية قوامها (٣٥٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة ترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي: (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، وترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص أهمية ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي: (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي)، وعدم وجود فروق

دالة إحصائياً لممارسة القيادة التحويلية في جميع المتغيرات، ووجود فروق دالة إحصائياً لأهمية ممارسة القيادة التحويلية لمتغير الخبرة التعليمية لصالح ١١ سنة فأكثر.

كم هدفت دراسة (الحبابي، ٢٠١٤) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٨٣ مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من خمس محافظات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحويلية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، في تحفيز العاملين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

استهدفت دراسة (العتيبي، ٢٠١٤) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية، وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المنطقة التعليمية) ، وتم تطبيقها على عينة قدرها (٣٤٢) معلماً من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون

أبعاد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن المعلمين يقدرّون دور المديرين الفاعل في تحسين أدائهم المهني بدرجة كبيرة، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم. وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لبعدي (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لصالح مجموعة الإناث، وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

في حين هدفت دراسة (السويدي، ٢٠١٣) إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، وأداء المنظمة في قطاع الاتصالات، والتحقق من مستوى وجود القيادة التحويلية في هذا القطاع، وقد تضمنت الدراسة مجتمعين وهما مجتمع العاملين في شركات الاتصالات (الاتصالات السعودية، موبيلي، وزين)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية بمقدار (٣٩٣) مفردة، ومجتمع العملاء، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية وحجم العينة (٣٨٤) مفردة، واستخدمت الدراسة الأربعة أبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية، وأداء المنظمات في قطاع الاتصالات السعودي، ووجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية والربحية فيما عدا الاعتبارات الفردية، ووجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضاء العملاء، عدا الحافز

الالهامي، كما تبين وجود فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العاملين في كل العلاقات لصالح الشركات الأكثر نجاحاً، عدا العلاقة مع القائد والترقية، كما اتضح وجود فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العملاء في كل العلاقات لصالح الشركات الأكثر نجاحاً، بينما لا توجد فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومتغيرات الربحية.

في حين استهدفت دراسة (الخادي، وجبران، ٢٠١٣) التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد تم اختيار عينة مقدارها (٣٥٦) عضو هيئة تدريس وإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت بدرجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي، (٣.٨٥) وكان التأثير المثالي في المرتبة الأولى، والتحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة، كما أنه لا توجد فروق معنوية تعزى إلى عامل الجنس، والمسمى الوظيفي، كما تبين وجود فروق معنوية تعزى لأثر الكليات، وكانت في صالح الكليات العملية، كما توجد فروق ذات دلالة معنوية ترجع إلى متغير سنوات الخبرة في بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، لصالح سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات، كما تبين وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي.

إلا أن دراسة (برقان، وآخرون، ٢٠١٣) استهدفت التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لمهارات القيادة التحويلية في أقسامهم، ومدى وجود رؤية استراتيجية لديهم، وكذلك متطلبات تطبيق رؤساء الأقسام لأدوارهم التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بأبعاد القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين أفراد

عينة الدراسة على توافر سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، في ستة أبعاد من أبعاد القيادة التحويلية بنسبة (٨٦٪)، وتوفرت (١٤٪) من هذه السمات بدرجة متوسطة. كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة بنسبة (٧٤.٥٪) على بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم، وأخيراً أهم متطلبات تحقيق دورهم التحويلي في مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه، والعمل على تلبيتها بنسبة (٧٢.٥٪)، وفيما يتعلق ببعد التحفيز الذهني أو الاستشارة العقلية للعاملين، تبين أن نسبة تحققها من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت (٧٢٪)، بينما بعد توقع مستويات عليا من الأداء بلغت نسبتها من وجهة نظرهم (٦٧.٥٪)، في حين تمثلت وجهة نظرهم في فهم رئيس القسم لعملية التغيير والياتة فقد كانت بنسبة (٧١.٥٪).

وفي ذات الإطار هدفت دراسة (الحضبي وأبو عبيد، ٢٠١٣) إلى استقصاء درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) مديراً و (٥٠) مديرةً، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لتغير الجنس، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظرهم نحو ممارستهم القيادة التحويلية، تعزى لتغيري سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

في حين بحثت دراسة (Shiva and Suar, 2012) عن تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية التي تعزز فعالية المنظمات غير الحكومية، وكذلك تأثيرها في قمة الهرم الإداري تأثيراً مباشراً على فعالية المنظمات غير الحكومية. وعلاوة على ذلك، فإنه يجتبر ما إذا كانت فعالية المنظمات غير الحكومية ستحسن نتائج البرنامج من حيث الصحة والدخل والتعليم وسعادة القرويين، وتم جمع البيانات من (٣١٢) منظمة غير

حكومية في ولاية جهارخاند (الهند)، وتكشف النتائج : أن القيادة التحويلية تبني ثقافة تنظيمية تعزز فعالية المنظمات غير الحكومية، ولا تؤثر القيادة التحويلية على فعالية المنظمات غير الحكومية مباشرة ، ولكنها تعزز فعالية المنظمات غير الحكومية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، علاوة على ذلك ، تعمل فعالية المنظمات غير الحكومية على تحسين نتائج البرامج التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية من حيث تحسين الصحة والدخل والتعليم والسعادة للمستفيدين.

في حين كان الهدف من دراسة (El-Telbani and El-Raqeb,2010) هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي ، الدافع الملهم ، المحاكاة الفكرية ، النظر الفردي) ، والتمكين في الجامعات في غزة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لموظفي الجامعات في غزة، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان ، وتم توزيع (٦٦٠) استمارة على الإداريين والأكاديميين في المناصب الإدارية ، وتم إرجاع (٥٦٧) بمعدل استجابة (٨٥.٩٠٪)، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر التمكين ، وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والدافع الملهم والاستشارة الفكرية والفكر الفردي) موجودة في الجامعات الخاضعة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والتمكين الإداري.

وفى دراسة (Bea, 2010) التي اهتمت باستكشاف تأثير القيادة التحويلية على الابتكار للعاملين الحكوميين في الإقليم الشمالي في الأردن، واعتمد الباحث على عينة مقدارها (٣٥٨) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الابتكار، كما تبين وجود اختلافات إحصائية في اتجاهات العاملين تجاه ممارسة القيادة التحويلية ترتبط بخصائصهم الديموغرافية ( الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مسمى

الوظيفة، المستوى التعليمي، مكان العمل)، كما اتضح أيضاً وجود اختلافات إحصائية بين العاملين تجاه ممارسة مستوى الإبداع ترتبط بالمتغيرات الوظيفية، كما أن أبعاد القيادة التحويلية التي يتم ممارستها هي : (الحافز الالهامي، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) يتم ممارستها بواسطة الإدارة العليا يتم إدراكها عن طريق العاملين في الإقليم الشمالي.

إلا أن دراسة (علي، والياسري، ٢٠٠٩) استهدفت اثنين من الموارد وهما القيادة التحويلية، وتقنية المعلومات وقياس أثرهما في أداء العمليات من خلال مؤشرات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع)، وقد تم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٠٠) مفردة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية، وتقنية المعلومات مرتبطة ارتباطاً معنوياً بمقدار (٠.٥٣٩)، كما تلعب القيادة التحويلية بما تمتلكه من موهبة وإلهام واهتمام بالإفراد وقدرة على التحفيز الفكري دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات وتخفيض التكلفة.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت رؤية المملكة ٢٠٣٠

قامت دراسة (الساكر، ٢٠١٨) بهدف التعرف على واقع التنمية المستدامة في المملكة، والعمل على تحليل مدى مساهمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم وتعزيز التنمية الاجتماعية المستدامة، كذلك محاولة إبراز دور رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية، مع التعرف على المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة اعتماداً على رؤية ٢٠٣٠، والعمل على وضع تصور مقترح للتعامل مع التحديات والمعوقات التي تعيق استمرار تحقيق التنمية الاجتماعية

المستدامة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وتم استخدام عينة قصدية وبلغ عددها (١٥) قيادياً ومسؤولاً في مراكز قرار حكومي وقطاع خاص مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المميزات والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية التي تقدمها رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال دعم وتشجيع تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مجال دعم وتشجيع تحقيق أبعاد التنمية المستدامة تتلخص في قدرتها على الاستفادة من الزخم الكبير والقوي عبر تحسين كفاءة الاستخدام العادل للثروات بما يحقق حماية البيئة من الإضرار الناتجة من استغلال تلك الثروات والتعامل وفق أنماط وأبعاد التنمية المستدامة مما يجنب المملكة العربية السعودية مساوئ وسلبات التعامل مع الأزمات الاقتصادية بشكل منفرد عبر قرارات غير ناضجة لا تأخذ البعد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي في الحسبان، كما تدعم رؤية ٢٠٣٠ في تدعيم ركائز القرار الاقتصادي عبر منطلقات واحدة تجعل من مبدأ تضارب القرارات معدوماً عبر تطبيق برامج تتكامل سوياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠، كذلك يمكن بلورة واقع التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية عبر الانطلاق من أهداف وبرامج ورؤى رؤية ٢٠٣٠ من خلال تطبيقها لمفهوم الاستدامة والتكامل في كافة البرامج والمشروعات فلا وجود لبرنامج يتعارض تحقيقه مع برنامج آخر في مكان أو زمان آخرين.

بينما اهتمت دراسة (العتيبي، ٢٠١٨) بتحليل ومعالجة مضمون المواد الصحفية في (الرياض - عكاظ - الوطن) المتعلقة برؤية (٢٠٣٠)، واستخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون في هذه الدراسة، وأن أكثر أعداد المواد الصحفية الصادرة لتغطية رؤية (٢٠٣٠) من خلال الصحف الثلاث مجتمعة كانت خلال شهر رمضان ١٤٣٧هـ، حيث بلغ عددها (١٧٥) مادة صحفية، وبنسبة (٦٠,٦٪). وأن صحيفة الرياض تتفوق في عدد الكتاب والمحرفين الذكور حيث بلغ عددهم (٩٢) مادة صحفية، بنسبة

(٧٨,٦٪) من اجمالي كتاب ومحري المواد الصحفية المتعلقة برؤية (٢٠٣٠) وأن الأمير محمد بن سلمان من أكثر الشخصيات الفاعلة في شرح أهداف رؤية (٢٠٣٠) في الصحف الثلاث مجتمعة.

وفى دراسة (الحسيني، ٢٠١٨) التي استهدفت التعرف على واقع منهجية قياس الأداء لدى الأجهزة العامة والتعرف على منهجية قياس الأداء لدى مركز أداءه، وبيان العوامل المؤثرة في منهجية قياس الأداء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، والكشف عن المعوقات التي تواجه مركز أداء ومكاتب تحقيق الرؤية وطرقه، وكانت عينة الدراسة: مقدارها (٩٧) فرداً وتشكل عينة الدراسة هذه بمقدار ٣١٪ من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الكيفي الوصفي لهذه الدراسة وأداة الدراسة المقابلة الشخصية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية أول دولة في الوطن العربي تُسن قانون قياس الأداء، وأنها أول دولة في الوطن العربي تُنشئ جهاز حكومي لقياس الأداء على مستوى الدولة، كما تعتبر بمشاركة الأجهزة العامة في بناء مؤشرات قياس الأداء، في حين توجد منهجية لقياس أداء الأجهزة العامة لدى مركز أداء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويوجد عدد من العوامل المؤثرة في منهجية قياس الأداء في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، كما يوجد عدد من المعوقات الداخلية والخارجية لمركز أداء ومكاتب تحقيق الرؤية وطرق معالجتها.

هدفت دراسة (العتيبي، ٢٠١٨) إلى التعرف على علاقة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية ببرامج التنمية، واستخدم الباحث الطريقتين الوصفية والتاريخية والأسلوب الإحصائي، واختار أسلوب تحليل المضمون أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تأخر خدمة المجتمع في جامعات الرياض نسبةً لتأخر نشوء الجامعات، وأن الجامعات المبحوثة قدمت خدماتها المجتمعية في سبعة مراكز في

الجامعات الثلاث المبحوثة، كما قدمت المراكز المبحوثة خدمات مجتمعية لتنمية مهارات وقدرات أفراد المجتمع، مستجيبةً لحاجات بدايات النهضة الحديثة في المملكة العربية السعودية، وأوصت بضرورة إدخال برامج تقنية كثيرة لتواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠ للاستثمار في القدرات البشرية عبر الاستثمار في التعليم للإسهام في المشاريع الاقتصادية الجريئة، خاصةً الصناعية والزراعية والتجارة العالمية.

إلا أن دراسة (القحطاني، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على دور جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز الأمن الإنساني انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠، وواقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ودور الرسائل والمقررات والملتقيات والندوات والبرامج التعليمية وسبل تطويرها في مجال الأمن الإنساني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رسائل الماجستير والدكتوراه التي تخصص بالأمن والبالغ عددها ١١٧ رسالة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالإضافة إلى مقررات الأمن في جميع الكليات والبالغ عددها ٧٠ مقرر واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي والكيفي، وتبين من النتائج أن دراسات وأبحاث الأمن الإنساني في الجامعة أظهرت اهتماماً كبيراً بتحديد أبرز العوامل التي تهدد الأمن الإنساني، وكان الإرهاب هو أكبر المهددات وأكثرها تأثيراً على ركائزه الأساسية، وأن محتوى الرسائل العلمية في المكتبة ينمي ويشجع ميول واهتمامات طلاب الجامعة نحو الأمن الإنساني وأبعاده، وارتياح المكتبة، وتعود الطلاب على القراءة والدراسة والتميز.

في حين استهدفت دراسة (الزهراني، ٢٠١٧) الخروج بتصور مقبول لتنوع برامج التمويل الذاتية لتسهم في تخفيف العبء على الميزانية العامة للدولة وتوافقاً مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتعزيزاً للأمن الصحي، وبالتالي الأمن الإنساني، والتوصل إلى رؤية مقترحة لتطوير برامج التمويل الذاتي في المرافق الصحية استناداً إلى

رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتم تطبيق الدراسة على المرافق الصحية الحكومية، التابعة للشئون الصحية بمنطقة الرياض، وعددها أربعون مستشفى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإحصائيات والتقارير المالية السنوية كأداة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى أداة المقابلة من نوع (الأسئلة المفتوحة) لعدد من الخبراء العاملين في مجال التمويل الذاتي في بعض المستشفيات الحكومية، واتضح من النتائج أن مصادر التمويل الرئيسة للخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية تقع على عاتق ميزانية الدولة.

### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة استطاع الباحث الوقوف على العديد من الدراسات التي تناولت مدى توافر سمات القيادة التحويلية (يوسف ومراد ، ٢٠١٧)، (العبيري، ٢٠١٦)، (السويدي، ٢٠١٣)، (الفريجي، ٢٠١٥)، (العزام والجداية، ٢٠١٥)، (الثويني، ٢٠١٤)، (عبد الرحمن، ٢٠١٤)، (الخادي، وجبران، ٢٠١٣)، (العتيبي، ٢٠١٤)، (برقان، وآخرون، ٢٠١٣)، (الحضيبي وأبو عبيد، ٢٠١٣)، (Bea, 2010)، كما اتفق مجال التطبيق في المجال التعليمي الجامعي أو ما قبل الجامعي مع دراسات (يوسف ومراد ، ٢٠١٧)، (العبيري، ٢٠١٦)، (الفريجي، ٢٠١٥)، (الثويني، ٢٠١٤)، (عبد الرحمن، ٢٠١٤)، (الحبابي، ٢٠١٤)، (الخادي، وجبران، ٢٠١٣)، (العتيبي، ٢٠١٤)، (برقان، وآخرون، ٢٠١٣)، (الحضيبي وأبو عبيد، ٢٠١٣)، (El-Telbani and El-، ٢٠١٣)، (Raqeb, 2010)، واختلفت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة من حيث المتغير التابع حيث اهتمت الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير (يوسف ومراد ، ٢٠١٧) (الفريجي، ٢٠١٥)، وتمكين العاملين (غنام وكواشي،

(٢٠١٧) (El-Telbani and El-Raqeb,2010) ، والذكاء العاطفي (العتيبي، ٢٠١٧)، وأثره على فاعلية عملية اتخاذ القرارات (إبراهيم والكوارتي، ٢٠١٦) ، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (العبيري، ٢٠١٦)، التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي (العزام والجداية، ٢٠١٥)، (الخادي، وجبران، ٢٠١٣)، وكذلك اتفقت مع العديد من الدراسات التي اهتمت بمدى ممارسة القادة للنمط التحويلي (الثويني، ٢٠١٤)، (عبد الرحمن، ٢٠١٤)، (العتيبي، ٢٠١٤)، (برقان، وآخرون، ٢٠١٣)، (الحضبي وأبو عبيد، ٢٠١٣)، والعلاقة بين القيادة التحويلية، وأداء المنظمة (السويدي، ٢٠١٣)، وتحفيز العاملين (الجبالي، ٢٠١٤)، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الساعاتي والمسارّي، ٢٠١٥)، والثقافة التنظيمية (Shiva and Suar, 2012) ، والابتكار (Bea, 2010).

وكذلك تتفق تلك الدراسة في المتغير التابع المتمثل في رؤية المملكة (٢٠٣٠) مع دراسات (الساكر، ٢٠١٨)، (العتيبي، ٢٠١٨)، (الحسيني، ٢٠١٨)، (القحطاني، ٢٠١٧) و(الزهراني، ٢٠١٧). ويرى الباحث أن هذه الدراسة قد تكون الدراسة الأولى من نوعها التي اهتمت بدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية، وأثره على تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)

### ثالثاً: الدراسة التطبيقية

#### ١- مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بجامعة شقراء بشطريها الرجال والنساء وعلى مستوى فروعها البالغة ثلاثة عشر فرعاً، والذين يقدر عددهم بحوالي (١٧٣٨) مفردة (عمادة شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ١٤٣٩هـ)، وقد تم

اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بناء على المعادلة التالية (عيد، ٢٠١٦) :

:(٢٥٢)

$$n = \frac{P(1-p)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{p(1-p)}{N}} = \frac{0,50(1-0,50)}{(0,05)^2 + \frac{0,50(1-0,50)}{1738}} = 232$$

$N$  = حجم المجتمع والبالغ عددها ١٧٣٨ مفردة

$Z$  = القيمة المعيارية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

$P$  = نسبة توافر الظاهرة الرئيسة محل الدراسة وهي (٠,٥٠)

$(1-p)$  = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسة في الدراسة (١ - ٠,٥٠)

$e$  = خطأ المعاينة

(١/١) : نوع وإجراءات العينة:

وقد تم اختيار عينة طبقية نسبية ، وذلك لوجود إطار غير متقادم بمجتمع الدراسة ، وكذلك لوجود تجانس بين مفردات المجتمع ، وفي المرحلة الثانية قام الباحث بتوزيع مفردات المجتمع وفقاً لنسبة كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة وفقاً لنسبة الذكور إلى الإناث حيث يمثل الذكور ما نسبته (٦٧٪) من العاملين الإداريين بكليات الجامعة كما يتضح في الجدول رقم (١) ، وبالتالي تمثل حجم العينة في (٢٣٢) مفردة ، ومن الإناث الذين بلغت نسبتهم (٣٣٪) وحجم العينة (١١٥) مفردة ، وقد تم توزيع الاستبانات على الكليات المختلفة عبر إدارة تقنية المعلومات ، وقد تم تعبئة (٢٠٩) استبياناً يخص الرجال (١٥٢) استبياناً ، والنساء (٥٧) استبياناً ، بنسبة استجابة اجمالية مقدارها (٦٠٪) تقريباً.

## جدول رقم (١). أعداد الإداريين في الكليات المختلفة بالجامعة.

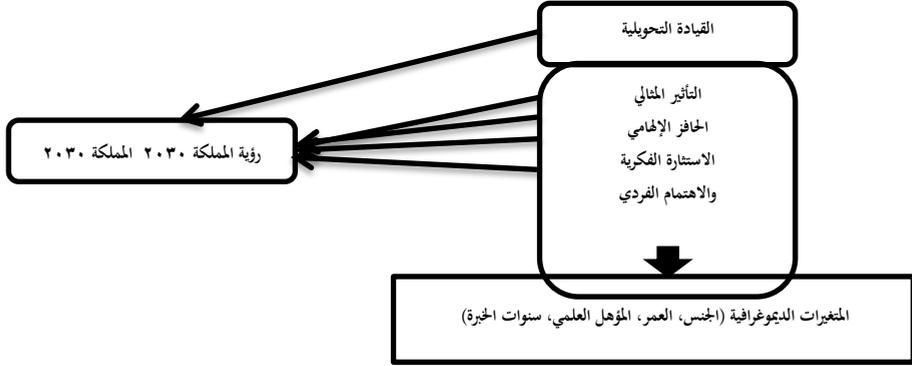
الاجمالي	عدد العاملين الإداريين		الكلية	م
	إناث	ذكور		
٨٤	٢١	٦٣	الطب بشقراء	١
٨٠	١٨	٦٢	العلوم الطبية بشقراء	٢
٧٢	٢٢	٥٠	الحاسب الآلى بشقراء	٣
٥٧	١٧	٤٠	العلوم والآداب بشقراء	٤
٦٤	٢٨	٣٦	التربية بشقراء	٥
٦٩	٢٤	٤٥	المجتمع بشقراء	٧
٦٤	٢٣	٤١	العلوم الطبية بالدوادمي	٨
٦٠	٢٥	٣٥	الطب بالدوادمي	٩
٧٢	١٨	٥٤	العلوم والدراسات الإنسانية بالدوادمي	١٠
٤٦	١٢	٣٤	الصيدلة بالدوادمي	١١
٤٥	٢١	٢٤	المجتمع بالدوادمي	١٢
٤٩	١٥	٣٤	الهندسة بالدوادمي	١٣
٧٨	٢٤	٥٤	التربية بعفيف	١٤
٩١	٢٨	٦٣	إدارة الأعمال بعفيف	١٥
٦٨	٢٣	٤٥	العلوم والدراسات الإنسانية بحرملاء	١٦
٨٢	٣١	٥١	المجتمع بحرملاء	١٧
٧٠	٢٥	٤٥	العلوم الطبية بالقويعية	١٨
٦٩	٢٤	٤٥	العلوم والدراسات الإنسانية بالقويعية	١٩
٤١	١٨	٢٣	العلوم والآداب بساجر	٢٠
٦٣	١٩	٤٤	العلوم والدراسات الإنسانية بثادق	٢١
٦٨	٢٢	٤٦	العلوم والدراسات الإنسانية بضمراء	٢٢
٧٧	٢٣	٥٤	التربية بالمزاحمية	٢٣
٢٦٩	٩٣	١٧٦	الإداريين بمقر الجامعة	٢٤
١٧٣٨	٥٧٤	١١٦٤	الاجمالي على مستوى الجامعة	

## ٢- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

وقد تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات ، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحراف المعياري، النسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون الجزئي للتعرف على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحليل التباين المتعدد بالطريقة الهرمية للتعرف على تأثير كل سمة من سمات القيادة التحويلية على تحقيق رؤية المملكة، واختبار (ت) لعينيتين مستقلتين ، وتحليل التباين الأحادي لقياس الفروق المعنوية في ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء ، ومدى عزوها للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

## ٣- نموذج ومتغيرات الدراسة :

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها، واستناداً إلى الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية التبادلية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة على تساؤلات الدراسة، ويبين الشكل رقم (١) النموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع كالتالي :



شكل رقم (١). نموذج الدراسة.

#### ٤- بناء أداة الدراسة :

تم الاعتماد على قائمة استقصاء نوعية تم تصميمها واستخدامها وفقاً لأهداف وفروض الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة المعدة لهذا الغرض لقياس متغيرات الدراسة استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية وأبعادها، وكذلك رؤية المملكة (٢٠٣٠)، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في بعض الدراسات السابقة مثل (Stewart, 2006، Homrig.,2001، يوسف ومراد، ٢٠١٧، العبيري، ٢٠١٦، السويدي، ٢٠١٣)، وجاءت أداة الدراسة على جزأين: الأول مخصص لقياس سمات القيادة التحويلية، ويتكون هذا الجزء من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة محاور هي التأثير المثالي (١- ٩) فقرات، الحافز الإلهامي (١٠- ١٥) فقرة، الاستشارة الفكرية (١٦- ٢٤) فقرة، والاهتمام الفردي (٢٥- ٣٢) فقرة. أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس دور القائد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتكون هذه

الجزء من (١٥) فقرة تم إعداده من قبل الباحث بالرجوع إلى رؤية المملكة والخطط الخمسية .

هذا وقد اعتمد أسلوب القياس على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات من (موافق تماماً) ويمثل (٥ درجات) إلى (غير موافق تماماً) ويمثل (درجة واحدة)، وفيما يتعلق بتحديد المستوى على هذا السلم اعتمد على معيار مقسم إلى ثلاث فئات متساوية، حيث احتسبت القيمة بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا للمقياس على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات (٥) -  $3/1 = 1.33$ ، وبذلك فإن المستويات الثلاثة هي: (١ - ٢.٣٣) مستوى منخفض ومن (٢.٣٤ - ٣.٦٧) مستوى متوسط، ومن (٣.٦٨ - ٥) مستوى مرتفع .

(١/٤) : صدق المحكمين لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة المطورة على ستة من المتخصصين في الإدارة العامة بجامعة شقراء وبعض الجامعات السعودية والعربية، لمعرفة مدى ملاءمة، وصلاحيّة الفقرات المستخدمة لقياس سمات القيادة التحويلية، وانتماء فقرات الأداة للمجال الذي وضعت ضمنه، ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات.

(٢/٤) : ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة، ومحاوره الفرعية، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة (Reliability) للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، زيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتوصل الى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في

البحوث المستقبلية، ثم التحقق من درجة صلاحية (Validity) المقاييس التي اعتمد عليها الباحث، ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق أسلوب الصدق الظاهري (الجزر التريبيعي لمعامل الثبات) على أسئلة الاستبيان، ويتضح من الجدول رقم (١) الخاص بنتائج الصدق والثبات أن جميع المجالات مرتفعة، وهي نسب ثبات مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

جدول رقم (٢). تقييم الصدق والثبات لأداة الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات جرونباخ الفا (الصلاحية)	معامل الصدق (الاعتمادية)
أبعاد القيادة التحويلية :	٣٢	٠,٩٦٧	٠,٩٥٣
• التأثير القائم على القدوة	٩	٠,٩٦٥	٠,٩٣١
• الحافز الإلهامي	٦	٠,٨٦٧	٠,٧٥٢
• الاستشارة الفكرية	٩	٠,٩٥٠	٠,٩٠٣
• الاهتمام الفردي	٨	٠,٨٥٧	٠,٧٣٤
رؤية المملكة ٢٠٣٠	١٦	٠,٩٧٣	٠,٩٤٦
اجمالي أسئلة الاستمارة	٤٨	٠,٩٨٤	٠,٩٦٨

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم عاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، وكلها تزيد عن النسب المقبولة إحصائياً (٠,٦٠)، وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

### ٥- خصائص عينة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

يهدف الباحث من خلال هذا الجزء إلى مناقشة النتائج ذات الصلة باختبارات الفروض التي تم صياغتها للعلاقة المفترضة بين سمات القيادة التحويلية ، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، ولتحقيق ذلك فقد قام الباحث بتوصيف خصائص عينة البحث، وتحليل ومناقشة فروض الدراسة كالتالي :

#### ١/٥ خصائص عينة الدراسة

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي تبين أن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تتضح كما في الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣). الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

النسبة	العدد	المتغيرات الديموغرافية	
%٧٣	١٥٢	ذكور	نوع المستقضي منه
%٢٧	٥٧	إناث	
%٣	٦	أقل من ٣٠ سنة	عمر المستقضي منه
%٣٣	٧٠	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
%٣٠	٦٣	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
%٣٣	٧٠	أكثر من ٥٠ سنة	المؤهل العلمي
%١٠	٢٠	دبلوم	
%١٩	٤٠	بكالوريوس	
%٧١	١٤٩	ماجستير/دكتوراه	سنوات الخبرة
%٤	٩	أقل من ٥ سنوات	
%٥٢	١٠٩	من ٥ سنوات لأقل من ١٠	
%٤٤	٩١	أكثر من ١٠ سنوات	

من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## ٢/٥ الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها:

من أجل تحقيق الهدف الأول "الكشف عن مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء" ومعرفة أكثر سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء" فقد صاغ الباحث الهدف الأول "تتوفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء بنسبة عالية"، وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة عند تساوى القيم مع (٤) على مقياس ليكرت وتعني الموافقة على العبارة كما في جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤). احصائيات اختبار (ت) للعينة.

أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية Sig	فرق المتوسطات
التأثير القائم على القدوة	٤,٣٩٧	٠,٦٩٣	٠,٠٤٧٩	٨,٢٨٧	٢٠٨	٠,٠٠٠	٠,٣٩٧
الحافز الإلهامي	٤,٢٥٤	٠,٥٩٤	٠,٠٤١١	٦,١٦٩	٢٠٨	٠,٠٠٠	٠,٢٥٤
الاستشارة الفكرية	٤,١٤٤	٠,٨١٧	٠,٠٥٦٥	٢,٥٤٩	٢٠٨	**٠,٠١٢	٠,١٤٤
الاهتمام الفردي	٤,١١٥	٠,٦٣٦	٠,٠٤٣٨	٢,٦٢٤	٢٠٨	٠,٠٠٩	٠,١١٥

ويتبين من الجدول رقم (٤) أنه لا توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.5$ ) لكل من التأثير القائم على القدوة، الحافز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفردية معنوي عند ( $\alpha = 0.10$ )، مما يدل على توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء، وللتعرف على درجة توافر سمات القيادة

التحويلية لديهم قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،  
والأهمية النسبية كما يلي :

جدول رقم (٥). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية.

مقاييس الإحصاء الوصفي			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	ابعاد القيادة التحويلية
الترتيب	درجة الممارسة	الأهمية النسبية %			
١	قوية جداً	٨٨	٠,٦٩٣	٤,٤٠	التأثير القائم على القدوة
٢	قوية جداً	٨٥	٠,٥٩٤	٤,٢٥	الحافز الإلهامي
٣	قوية	٨٣	٠,٨١٧	٤,١٤	الاستشارة الفكرية
٤	قوية	٨٢	٠,٦٣٦	٤,١١	الاهتمام الفردي
	قوية جداً	٨٤	٠,٦٤١	٤,٢٢	اجمالي الأبعاد مجتمعة

\*المقياس المستخدم ليكرت الخماسي ، \*\*تم احتساب الأهمية النسبية بقسمة المتوسط على الموافقة التامة (٥)  
مضروباً في ١٠٠

وقام الباحث باحتساب درجة الممارسة باستخدام المعادلة التي يتحدد من خلالها درجة الموافقة على أسئلة الاستبيان وهي :

أكبر فئة - أقل فئة ٥ - ١

طول الفئة = \_\_\_\_ = \_\_\_\_ = ٠,٨

أكبر فئة ٥

• الممارسة الضعيفة جداً: من ١ إلى أقل من ١,٨

• الممارسة الضعيفة: من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦

• الممارسة المتوسطة: من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤

• الممارسة القوية: من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢

• الممارسة القوية جداً: من ٤.٢ إلى ٥

ويتضح من الجدول رقم (٥) أنه يتم ممارسة عناصر القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وفيما يتعلق بترتيب عناصر ممارسة القيادة التحويلية فقد تبين أن الترتيب الأول لتأثير القوائم على القدوة (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وبدرجة قوية جداً، وفي الترتيب الثاني كان بُعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبدرجة أيضاً قوية جداً، وجاء في الترتيب الثالث الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وبدرجة قوية، وأخيراً الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (٤.١١) وبدرجة قوية، وبالتالي تتفق نتائج الدراسة الخاصة بتوافر القيادة التحويلية بأبعادها بدرجة عالية مع دراسة (إبراهيم والكوارتي، ٢٠١٦، العبيري، ٢٠١٦، الثويني، ٢٠١٤، الخادي، وجبران، ٢٠١٣، العتيبي، ٢٠١٤) واتفقت كذلك مع ترتيب بعض أبعاد القيادة التحويلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن التأثير القوائم على القدوة (التأثير المثالي) يحتل المرتبة الأولى (الفريجي، ٢٠١٥، الخادي، وجبران، ٢٠١٣)، وتختلف نتائج الدراسة فيما يتعلق بتوافر أبعاد القيادة بدرجة كبيرة جداً في الدراسة الحالية، حيث توصلت بعض الدراسات إلى توفرها بدرجة قليلة أو متوسطة (الساعاتي والمسارّي، ٢٠١٥، الحبابي، ٢٠١٤)، وكذلك اختلفت في ترتيب مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية كما يتبين في الجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦). ترتيب أبعاد القيادة التحويلية وفقاً للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

ترتيب أبعاد القيادة التحويلية					أبعاد القيادة التحويلية
الخادي، وجبران، ٢٠١٣	عبد الرحمن، ٢٠١٤	الثويني، ٢٠١٤	الفريجي، ٢٠١٥	الدراسة الحالية	
الأول	الثالث	الثاني	الأول	الأول	التأثير القائم على القدوة (المثالي)
الثاني	الأول	الأول	الثاني	الثاني	الحافز الإلهامي
الرابع	الثاني	الرابع	الرابع	الثالث	الاستشارة الفكرية
الثالث	الرابع	الثالث	الثالث	الرابع	الاهتمام الفردي

من أجل تحقيق الهدف الثالث " التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ، وتطبيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) " فقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الارتباط باستخدام طريقة بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة ، والمتغير التابع ، وتوصل الباحث للنتائج الموضحة في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧). علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

قيمة R <sup>2</sup>	أبعاد القيادة التحويلية
٠,٧٣٢**	التأثير القائم على القدوة(المثالي)
٠,٦٣٦**	الاهتمام الفردي
٠,٦١٤**	الاستشارة الفكرية
٠,٦٠٨**	الحافز الإلهامي
٠,٦٢٧**	القيادة التحويلية الكلية

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ارتباط طردي قوى حيث كانت قيمة R2 بمقدار (٠.٦٢٧) بين القيادة التحويلية ، والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالقيادات الجامعية ، في حين كانت تلك العلاقة قوية بين المحور الأول من محاور القيادة التحويلية ، والمتمثل في التأثير الإلهامي بقيمة ارتباطية مقدارها (٠.٧٣)، وكذلك توصل الباحث لعلاقة ارتباطية قدرها (٠.٦١) بين الحافز الإلهامي ، والاستثارة الفكرية ، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، وأخيرا وجود علاقة ارتباطية مقدارها (٠.٦٤) بين الاهتمام الفردي ، وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ عند مستوى معنوية (0.10 = ∞). وبذلك تتفق نتيجة الدراسة مع العديد من البحوث السابقة ، في كون القيادة التحويلية لها تأثير على عملية تمكين العاملين (غنام وكواشي ، ٢٠١٧)، وأن هناك أثراً للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية )، على فاعلية عملية اتخاذ القرار (إبراهيم والكوارتي ، ٢٠١٦)، كما أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية ، وبين الالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة (العبيري ، ٢٠١٦)، ويمكن من خلال القيادة التحويلية تحقيق رضاء العملاء (السويدي ، ٢٠١٣)، كما أنها ترتبط إيجابياً بإدارة التغيير (الساعاتي والمسارّي ، ٢٠١٥)، وتساهم في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (العزام والجداية ، ٢٠١٥)، وتؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي (الثويني ، ٢٠١٤)، وتساعد في تحفيز العاملين (الحدادي ، وجبران ، ٢٠١٣)، وتنمي لدى العاملين الشعور بالولاء التنظيمي (العتيبي ، ٢٠١٤)، كما أنها ايضاً تساهم في تنمية أداء المهني للعاملين في المجال التعليمي (Shiva and Suar , 2012)، وأيضا تساهم بقدر كبير في التمكين الإداري العاملين (El-Telbani and El-

(Raqeb,2010)، وايضاً لها تأثير إيجابي على الابتكار (Bea, 2010)، وترتبط بدرجة كبيرة بتقنية المعلومات، وتلعب بما تمتلكه من موهبة وإلهام واهتمام بالأفراد، وقدرة على التحفيز الفكري دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من أداء العمليات، وتخفيض التكلفة (علي، والياسري، ٢٠٠٩)، وكل ذلك يؤكد على قدرتها على تحقيق رؤية المملكة بما تساهم به من إلهام واستشارة وتحفيز للعاملين نحو تحقيق التميز في الأداء الفردي والتنظيمي.

#### ٦- اختبارات فروض الدراسة

من أجل تحقيق الهدف الرابع "التحقق من تأثير سمات القيادة التحويلية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)" وقد صاغ الباحث الفرض الأول "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمات القيادة التحويلية بمكوناتها (القدرة على التأثير المثالي، الحافز الإلهامي الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠". ولتحقيق هذا الهدف، واختبار الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام الطريقة الهرمية (Hierarchical regression) لمجموعة المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي) على المتغير المستقل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد توصل الباحث إلى النتائج الموضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (٨). الإحصاء الوصفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٠,٦٩٣	٤,٣٩	التأثير القائم على القدوة
٠,٥٩٤	٤,٢٥	الحافز الإلهامي
٠,٨١٧	٤,١٤	الاستشارة الفكرية
٠,٦٣٣	٤,١١	الاهتمام الفردي
٠,٦٥٦	٤,١٦	رؤية المملكة

جدول رقم (٩). معاملات الارتباط بين المتغيرات.

مستوى الدلالة Sig	رؤية المملكة ٢٠٣٠	الأبعاد
٠,٠٠٠	٠,٨٠٦	الاهتمام الفردي
٠,٠٠٠	٠,٧٤٣	الاستشارة الفكرية
٠,٠٠٠	٠,٧١٦	الحافز الإلهامي
٠,٠٠٠	٠,٥٨٣	التأثير القائم على القدوة

جدول رقم (١٠).

ملخص النموذج				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
٠,٥٣٤	٠,٣٣٦	٠,٣٤٠	٠,٥٨٣ <sup>a</sup>	١
٠,٤٦٠	٠,٥٠٧	٠,٥١٢	٠,٧١٦ <sup>b</sup>	٢
٠,٤٣٣	٠,٥٦٢	٠,٥٦٩	٠,٧٥٤ <sup>c</sup>	٣
٠,٣٥٠	٠,٧١٥	٠,٧٢٠	٠,٨٤٩ <sup>d</sup>	٤

a. Predictors: (Constant), التأثير القائم على القدوة

b. Predictors: (Constant), التأثير القائم على القدوة والتأثير الإلهامي

c. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير القائم على القدوة

d. Predictors: (Constant), الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير القائم على القدوة

e. Dependent Variable: رؤية المملكة ٢٠٣٠

جدول رقم (١١).

ANOVA						
Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
.000a	١٠٦,٤٨٨	٣٠,٣١٦	١	٣٠,٣١٦	الانحدار	١
			٢٠٨	٥٨,٩٣٢	البواقي	
			٢٠٩	٨٩,٢٤٨	الاجمالي	
.000b	١٠٨,٠٩٠	٢٢,٨٥٠	٢	٤٥,٧٠٠	الانحدار	٢
			٢٠٧	٤٣,٥٤٨	البواقي	
			٢٠٩	٨٩,٢٤٨	الاجمالي	
.000c	٩٠,٠٨٠	١٦,٩١٧	٣	٥٠,٧٥٠	الانحدار	٣
			٢٠٦	٣٨,٤٩٨	البواقي	
			٢٠٩	٨٩,٢٤٨	الاجمالي	
.000d	١٣١,٤٠٦	١٦,٠٧٤	٤	٦٤,٢٩٥	الانحدار	٤
			٢٠٥	٢٤,٩٥٣	البواقي	
			٢٠٩	٨٩,٢٤٨	الاجمالي	

a. Predictors: (Constant), القدوة على القائم التأثير

b. Predictors: (Constant), الإلهامي الحافز، القدوة على القائم التأثير

c. Predictors: (Constant), الفردية الاستشارة، الإلهامي الحافز، القدوة على القائم التأثير

d. Predictors: (Constant), الفردي الاهتمام، الفردية الاستشارة، الإلهامي الحافز، القدوة على القائم التأثير

e. Dependent Variable: رؤية المملكة رؤية ٢٠٣٠

جدول رقم (١٢). معاملات نموذج الانحدار.

Correlations			Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
Part	Partial	Zero-order			Coefficients	Std. Error	B	
			.000	7.291		.238	1.733	(Constant)
.583	.583	.583	.000	10.319	.583	.053	.551	التأثير القائم على القدوة
			.001	3.426		.232	.796	(Constant)
.008	.011	.583	.875	.157	.013	.078	.012	التأثير القائم على القدوة
.415	.511	.716	.000	8.531	.705	.091	.777	الحافز الإلهامي
			.000	5.334		.237	1.263	(Constant)
-.083-	-.125-	.583	.073	-1.803-	-.152-	.080	-.143-	التأثير القائم على القدوة
.173	.255	.716	.000	3.774	.378	.110	.417	الحافز الإلهامي
.238	.341	.734	.000	5.186	.527	.081	.422	الإستشارة الفردية
			.000	4.890		.194	.946	(Constant)
-.089-	-.165-	.583	.017	-2.396-	-.163-	.064	-.154-	التأثير القائم على القدوة
-.055-	-.104-	.716	.137	-1.494-	-.142-	.104	-.156-	الحافز الإلهامي

.240	.414	.734	.000	6.490	.532	.066	.427	الإستشارة الفردية
.390	.593	.806	.000	10.523	.653	.064	.676	الإهتمام الفردى

a. Dependent Variable: رؤية المملكة ٢٠٣٠

ويتضح من الجداول (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢) ما يلي :

▪ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الاهتمام الفردي (٠.٨١) ، وتحقيق رؤية المملكة، والاستشارة الفكرية (٠.٧٤) مع تحقيق رؤية المملكة، والحافز الإلهامي (٠.٧٢)، بينما علاقة ارتباط متوسطة بين التأثير القائم على القدوة (٠.٥٨) وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويدل ذلك على قوة تأثير العلاقة بين توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء وبين تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

▪ تبين أن سمات القيادة التحويلية مجتمعة ، والمتمثلة في النموذج رقم (٤) تحقق ما نسبته (٧١.٥) وهى قيمة ( R المعدلة) في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في فيما يخص الموارد البشرية الجامعية، والنسبة الباقية تعزو إلى عوامل أخرى، حيث كانت قيمة (ف) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وبقية متوقعة (Beta) مقدارها مما يؤكد على رفض الفرض العدم " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمات القيادة التحويلية بمكوناتها (القدرة على التأثير المثالي، الحافز الإلهامي الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ " وقبول الفرض البديل " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمات القيادة التحويلية بمكوناتها (القدرة على التأثير المثالي، الحافز الإلهامي الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠"

▪ ولاختبار الفرض الفرعي الأول " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقدرة على التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. " حيث يبين النموذج الأول المتمثل في السمة الأولى من سمات القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير القائم على القدوة تحقق ما نسبته (٠,٣٤) وهي قيمة (R المعدلة) في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث كانت قيمة (ف) (١٠٦,٤٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وبقيمة متوقعة (Beta) مقدارها (٠,٥٨٣)، مما يدل على أن هناك تأثيراً معنوياً لسمة القائد المتعلقة بالتأثير القائم على القدوة، وبذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقدرة على التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ "

▪ ولاختبار الفرض الفرعي الثاني " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الإلهامي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. " كما يتضح في النموذج الثاني، عندما يتم إضافة السمة الثانية للتأثير القائم على القدوة والمتمثلة في الحافز الإلهامي، والمكونة للنموذج الثاني نلاحظ زيادة نسبة التأثير إلى (٠,٥١) في تحقيق رؤية المملكة، وبقيمة (ف) (١٠٨,٠٩) ومستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد على تأثير السمتين مجتمعين على تحقيق رؤية المملكة، بينما كان تأثير الحافز الإلهامي منفرداً (٠,١٧) وبقيمة متوقعة (Beta) مقدارها (٠,٧٠٥). مما يعنى رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحافز الإلهامي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. "

▪ وللتحقق من الفرض الفرعي الثالث " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ " حيث يوضح النموذج الثالث أن تأثير السمات الثلاثة المتمثلة في التأثير القائم على القدوة

الحافز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية المكونين للنموذج الثالث لهم تأثير في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بنسبة (٠,٥٦)، وبقيمة (ف) بمقدار (٩٠,٠٨)، ومستوى معنوية (٠,٠٠٠) ، ويعنى ذلك أن تأثير الاستشارة الفكرية منفردة على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي (٠,٠٥)، وكانت قيمة (Beta) المتوقعة مقدارها (٠,٧٢٧). مما يعنى رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشارة الفكرية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠"

▪ ولاختبار الفرض الفرعي الرابع " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاهتمام الفردي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠" ، والذي يتضح في النموذج الرابع المتمثل في التأثير القائم على القدوة الحافز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية ، والاهتمام الفردي والمتمثلان في اجمالي سمات القيادة التحويلية لهما تأثير بمقدار (٠,٧٢) على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، حيث كانت قيمة (ف) هي (١٣١,٤١)، ومستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويعنى ذلك أن تأثير الاهتمام الفردي منفرداً على تحقيق الرؤية يعادل (٠,١٢) وبقيمة متوقعة (Beta) مقدارها (٠,٦٥٣). ويعنى ذلك قبول الفرض " يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاهتمام الفردي لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠" .

ويعزو الباحث ذلك لتأثير القيادة التحويلية بأبعادها على العملية الإدارية ، المتمثلة في العديد من الجوانب مثل : التمكين، الدافعية، اتخاذ القرار بصورة جماعية، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الابتكار، والتغيير التنظيمي (علي، والياسري، ٢٠٠٩، Shiva and Suar , 2012، El-Telbani and El-Raqeb, 2010، Bea, 2010)، العتيبي، (٢٠١٤).

من أجل تحقيق الهدف الخامس "الكشف عن أثر الخصائص الديموغرافية على ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء" فقد صاغ الباحث الفرض الثاني ، والمتمثل في " لا توجد فروق معنوية في ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بجامعة شقراء تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ". هذا وقد قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين للتعرف على وجهات نظر المرؤوسين (حسب النوع) تجاه القيادات الإدارية في جامعة شقراء نحو ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية ، وقد توصل الباحث للتالي :

١ -الكشف عن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية للمستقضي منهم حسب النوع (ذكر - ائى)

وفى سبيل التحقق من ذلك فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما قام بالتعرف على آراء المستقضي منهم للتعرف على آرائهم فى مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية ، وهل تختلف باختلاف نوع المستقضي منهم ؟، كما قام بعرض ما توصل اليه كما يتضح فى الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣). آراء عينة الدراسة حسب النوع فى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية.

Sig	ف	إناث		ذكور		أبعاد القيادة التحويلية
		الانحراف المعياري	الوسط حسابي	الانحراف معياري	الوسط حسابي	
٠,٠٢٥	٥,١٣	٠,٤٨	٤,٢٣	٠,٧٥	٤,٤٦	١. التأثير المثالي
٠,٠٠٠	١٤,٣٨	٠,٤١	٤,١١	٠,٦٤	٤,٣١	٢. الحافز الإلهامي
٠,٠٠٠	٣٢,٣٢	٠,٤٧	٤,٠٤	٠,٩١	٤,١٨	٣. الاستشارة الفكرية
٠,٠١٠	١١,٠٧	٠,٥٠	٤,٠٥	٠,٥٠	٤,١٤	٤. الاهتمام الفردي

ويتضح من الجدول رقم (١٣) وجود فروق في المتوسطات بين الذكور، والإناث في كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، والاهتمام الفردي، وأنه لا توجد فروق فيما بين الذكور والإناث في بُعد الاستشارة الفكرية، والحافز الإلهامي، وتتفق نتائج تلك الدراسة مع دراسات (الثويني، ٢٠١٤، الحبابي، ٢٠١٤).

وتبين أيضاً أن جميع قيم الدلالة الإحصائية في اتجاهين (Sig 2 tailed) أقل من (٠.٠٥) عدا بُعد الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، ويعني ذلك عدم قبول الفرض جزئياً بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لأبعاد (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي) ترجع إلى عامل الجنس (ذكور - إناث)، وهو لصالح الذكور في كلا الحالتين؛ نظراً لزيادة الفرق في المتوسطات بينهما في كلا البعدين، إلا أن نتائج تلك الدراسة تختلف في كونها لصالح الرجال عن دراسة (الحبابي، ٢٠١٤) التي كانت في صالح النساء، وتختلف أيضاً عن بعض الدراسات التي لم تتوصل لاختلافات معنوية بين الجنسين (العتيبي، ٢٠١٤، الخادي، وجبران، ٢٠١٣).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن أغلب القيادات الجامعية التي تدير الوكالات، العمادات، الأقسام، والأقسام الإدارية أغلبها من الذكور، حتى وإن توافرت بعض القيادات النسائية فإنهم يرجعون في أغلب قراراتهم إلى القيادات من الذكور في الجامعة وكلياتها.

٢ - الكشف عن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية للمستقصي منهم حسب العمر (من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة).

وفى سبيل التحقق من ذلك فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما قام بالتعرف على آراء المستقصي منهم، للتعرف على آرائهم في

مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وهل تختلف باختلاف عمر المستقضي منهم؟، وقد قام الباحث بعرض ما توصل اليه كما يتضح في الجدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة الدراسة حول ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للعمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٠٠	١٩,٨٩	٨,٠٧٩	٢	١٦,١٦	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠,٤٠٦	٢٠٧	٨٣,٦٨	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٩٩,٨٤	المجموع	
٠,٠٠٠	١١,٢٦	٣,٦٢	٢	٧,٢٤	بين المجموعات	الحافز الإلهامي
		٠,٣٢١	٢٠٧	٦٦,٢١	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٧٣,٤٥	المجموع	
٠,٠٠٠	٨,٤٤٩	٥,٢٦٤	٢	١٠,٥٣	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		٠,٦٢٣	٢٠٧	١٣٨,١١	داخل المجموعات	
			٢٠٩	١٣٨,٨٨	المجموع	
٠,٠١٧	٤,١٣١	١,٦٠٥	٢	٣,٢١	بين المجموعات	الاهتمام الفردي
		٠,٣٨٩	٢٠٧	٨٠,٠٣	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٨٣,٢٤	المجموع	

نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويتبين من الجدول رقم (١٤) أن هناك اختلافات ذات دلالة معنوية لكافة أبعاد القيادة التحويلية ترجع إلى عمر المستقضي منه، وللوقوف على طبيعة هذه الاختلافات بين المراحل العمرية المختلفة، فقد قام الباحث بعمل بعض الاختبارات البعدية لتحليل (One Way ANOVA) لمعرفة طبيعة هذه الاختلافات كما يتبين في الجدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥). نتائج اختبار (LSD) للفروق في عمر المستقصى حول آرائهم في توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية.

Sig.	الفرق بين المتوسطات (I-J)	العمر (J)	العمر (I)	المحاور
٠,٠٠٠	**٠,٤٢٣٣٠	من ٤٠ - ٥٠ سنة	من ٣٠ لأقل من ٤٠	التأثير المثالي
٠,٠١١	**٠,٢٧١٦٠-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٠٠٠	**٠,٤١٣٣٠-	من ٣٠ لأقل من ٤٠	من ٤٠ لأقل من ٥٠	
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٤٩٠-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٠١١	**٠,٢٧١٦٠	من ٣٠ لأقل من ٤٠	أكثر من ٥٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٦٦٤٩٠	من ٤٠ - ٥٠ سنة		
٠,١٨٦	٠,١٢٨٧٧	من ٥ - ١٥ سنة	من ٣٠ لأقل من ٤٠	الحافز الإلهامي
٠,٠٠١	**٠,٣١٤٨١-	أكثر من ١٥ سنة		
٠,١٨٦	-٠,١٢٨٧٧-	أقل من ٥ سنوات	من ٤٠ لأقل من ٥٠	
٠,٠٠٠	**٠,٤٤٣٥٩-	أكثر من ١٥ سنة		
٠,٠٠١	**٠,٣١٤٨١	أقل من ٥ سنوات	أكثر من ٥٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٤٤٣٥٩	من ٥ - ١٥ سنة		
٠,٠٩٠	٠,٢٢٩٧٢	من ٤٠ - ٥٠ سنة	من ٣٠ لأقل من ٤٠	الاستشارة الفكرية
٠,٠١٦	**٠,٣٢٠٩٩-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٠٩٠	-٢٢٩٧٢-	من ٣٠ لأقل من ٤٠	من ٤٠ لأقل من ٥٠	
٠,٠٠٠	**٠,٥٥٠٧١-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٠١٦	**٠,٣٢٠٩٩	من ٣٠ لأقل من ٤٠	أكثر من ٥٠ سنة	
٠,٠٠٠	**٠,٥٥٠٧١	من ٤٠ - ٥٠ سنة		
٠,٧٥٠	٠,٣٣٩٧	من ٤٠ - ٥٠ سنة	من ٣٠ لأقل من ٤٠	الاهتمام الفردي
٠,٠٢٠	**٠,٢٤٣٠٦-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٧٥٠	-٠,٣٣٩٧-	من ٣٠ لأقل من ٤٠	من ٤٠ لأقل من ٥٠	
٠,٠١٠	**٠,٢٧٧٠٣-	أكثر من ٥٠ سنة		
٠,٠٢٠	**٠,٢٤٣٠٦	من ٣٠ لأقل من ٤٠	أكثر من ٥٠ سنة	
٠,٠١٠	**٠,٢٧٧٠٧	من ٤٠ - ٥٠ سنة		

\*\* معنوي عند مستوى معنوية 0.10

نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول رقم (١٥) أن بعد التأثير المثالي يوجد به العديد من الاختلافات بين الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠) سنة والفئة العمرية من ٤٠ - ٥٠ سنة، لصالح الفئة العمرية الأقل، بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وكذلك مع الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة، بمستوى معنوية (٠,٠١١)، لصالح الفئة العمرية الأكبر، وتبين أيضاً في ذات المحور وجود اختلافات معنوية بين الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة من الفئتين من ٣٠ لأقل من ٤٠، و من ٤٠ - ٥٠ سنة بمستوى معنوية (٠,٠١١) و(٠,٠٠٠).

ويعزى الباحث الأمر في ذلك إلى توافر الخبرة لدى كبار السن، وقدرتهم على الاستجابة لتوجهات القيادات الإدارية في الجامعة معرفتهم، وخبرتهم بتلك القيادات. ومن جدول رقم (١٥) وفيما يتعلق ببعد الحافز الإلهامي فقد تبين أيضاً أن هناك اختلافات بين الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة، مع الفئتين العمريتين، أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ - ١٥ سنة، بمستوى معنوية (٠,٠٠١) و(٠,٠٠٠).

وفيما يخص الاستشارة الفكرية فقد تبين أيضاً أن هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة، عن الفئتين العمريتين من ٣٠ لأقل من ٤٠، ومن ٤٠ - ٥٠ سنة بمستوى معنوية (٠,٠١٦) و(٠,٠٠٠) على التوالي، وقد يعزو الباحث ذلك لنضج الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة وكثرة الخبرة التي تمتلكها، والرغبة في إثبات الذات وأنهم لا زالت لديهم إمكانية للعطاء والتفاني في العمل، وقبول التوجهات التي تحقق المصلحة العامة.

في حين تمثل البعد الرابع الاهتمام الفردي تبين أنه توجد اختلافات بين الفئة العمرية من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة والفئة العمرية من ٤٠ - ٥٠ سنة، بمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، لصالح الفئة العمرية الأقل سنًا، ويعزو الباحث ذلك إلى الحاجة الملحة

والماسة من قبل تلك الفئة العمرية إلى قدر كبير من الاهتمام بالتوجيه والنصح والإرشاد الدائم لحدثهم في العمل ، ولمنحهم الثقة في أدائهم ، وقى ذات السياق تبين أن عامل الاهتمام الفردي به اختلافات ذات دلالة معنوية بين الفئة العمرية الأكبر من ٥٠ سنة، عن الفئتين العمريتين من ٣٠ لأقل من ٤٠ ، ومن ٤٠ - ٥٠ سنة، بمستوى معنوية (٠.٠٢٠) و (٠.٠١٠)، ولصالح الفئة العمرية الأكبر، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ما يتمتع به أصحاب هذه الفئة من نضوج فكري ومعلوماتي يرتبط بأداء الأعمال، والمهام الموكولة اليهم مما يجعلهم أكثر استجابة للتوجهات القيادية تجاه الصالح العام.

٣ - الكشف عن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية للمستقصي منهم حسب المستوى التعليمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير ودكتوراه).

وفى سبيل التحقق من ذلك فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وقد قام الباحث بالتعرف على آراء المستقصي منهم للتعرف على آرائهم في مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وهل تختلف باختلاف المستوى التعليمي للمستقصي منهم ؟ ، كما قام بعرض ما توصل اليه كما يتضح في الجدول رقم (١٦) الذى يوضح صحة الفرض بعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية ترجع إلى المستوى التعليمي(دبلوم، بكالوريوس، ماجستير ودكتوراه) لأن كافة قيم اختبار المعنوية أكبر من (٠.٠٥). وبذلك تتفق مع نتائج دراسة (الحضبي وأبو عبيد، ٢٠١٣)

جدول رقم (١٦). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة الدراسة حول ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٢٣٢	١,٤٧٠	٠,٧٠٢	٢	١,٤٠٥	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠,٤٧٨	٢٠٧	٩٨,٤٣٦	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٩٩,٨٤	المجموع	
٠,٦٢٥	٠,٤٧١	٠,١٦٧	٢	٠,٣٣٥	بين المجموعات	الحافز الإلهامي
		٠,٣٥٥	٢٠٧	٧٣,١١٤	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٧٣,٤٥	المجموع	
٠,٨٣٢	٠,١٨٤	٠,١٢٤	٢	٠,٢٤٨	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		٠,٦٧٣	٢٠٧	١٣٨,٦٤	داخل المجموعات	
			٢٠٩	١٣٨,٨٨	المجموع	
٠,١٨٦	١,٦٩٤	٠,٦٧٤	٢	١,٣٤٧	بين المجموعات	الاهتمام الفردي
		٠,٣٩٨	٢٠٧	٨١,٩٠	داخل المجموعات	
			٢٠٩	٨٣,٢٤	المجموع	

ويتبين من الجدول رقم (١٦) صحة الفرض بعدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية ترجع إلى عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لأن كافة قيم اختبار المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من (الحبابي، ٢٠١٤، الحضيبي وأبو عبيد، ٢٠١٣) وتختلف نتائج تلك الدراسة مع دراسات كل من (عبد الرحمن، ٢٠١٤، الخادي، وجبران، ٢٠١٣)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن تأثير سنوات الخبرة يرتبط بأداء الأعمال، والمهام وتوافر الخبرات التراكمية لدى العاملين، أكثر من ارتباطه مباشرة بوجهة نظرهم في توافر سمات القيادة التحويلية، حيث يكون غالب

على تلك السمات الظهور والتأثير في المرؤوسين بغض النظر عن خبرتهم في مجال العمل.

٤ - الكشف عن الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية للمستقصي منهم حسب عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وفى سبيل التحقق من ذلك فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وقد قام الباحث بالتعرف على آراء المستقصي منهم للتعرف على آرائهم في مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وهل تختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، كما قام بعرض ما توصل اليه كما يتضح في الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة الدراسة حول ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخطور
٠,١٤٠	٢,١٩٩	١,٠٤٩	١	١,٠٤٩	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠,٤٧٧	٢٠,٨	٩٨,٧٩١	داخل المجموعات	
			٢٠,٩	٩٩,٨٤	المجموع	
٠,٤٤٢	٠,٥٩٣	٠,٢١٠	١	٠,٢١٠	بين المجموعات	الحافز الإلهامي
		٠,٣٥٤	٢٠,٨	٧٣,٢٣٩	داخل المجموعات	
			٢٠,٩	٧٣,٤٥	المجموع	
٠,١٨٦	١,٧٦٠	١,١٧١	١	١,١٧١	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		٠,٦٦٥	٢٠,٨	١٣٧,٧١	داخل المجموعات	
			٢٠,٩	١٣٨,٨٨	المجموع	
٠,١٨٩	١,٧٤١	٠,٦٩٤	١	٠,٦٩٤	بين المجموعات	الاهتمام الفردي
		٠,٣٩٩	٢٠,٨	٨٢,٥٥	داخل المجموعات	
			٢٠,٩	٨٣,٢٤	المجموع	

## ٧- توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصل اليه الباحث من نتائج اختبارات الفروض والتحليل الاحصائي للبيانات ومراجعة الدراسات السابقة أن يضع مجموعة من التوصيات التالية:

١ - ينبغي على القيادات الجامعية في جامعة شقراء أن تنمي الاهتمام الفردي بالعاملين كل على حدة من خلال تشجيعهم على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم، والعمل على التوفيق بين أهداف القسم ، أو الإدارة وأهداف العاملين الشخصية، كما ينبغي عليهم توفير السبل والطرق التي تُسهل على العاملين الوصول اليهم عند الحاجة، كما ينبغي مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية، والتركيز على أن تحظى مجهوداتهم في العمل بالتقدير الشخصي منهم.

٢ - يجب على القيادات الجامعية أن تقوم بتحفيز العاملين في الجامعة للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال توفير اللوحات الإرشادية التي تتناول رؤية المملكة ٢٠٣٠، فضلاً عن دور العاملين في الجامعة في تحقيق التطلعات نحو الرؤية في العمل الجامعي سواء كان بالنسبة للعاملين، لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٣ - لا بد للقيادات الجامعية أن تعزز الشفافية في جميع القرارات الإدارية وقيم العدالة والشفافية في العمل، بما يضمن تحقيق قيم الإتقان والانضباط في العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات والآثار المترتبة على تلك القرارات على العاملين، وأن يكونوا قدوة في تصرفاتهم وانضباطهم في العمل، حتى يتعلم منهم العاملون تلك القيم.

- ٤ - يجب على القيادات الإدارية أن تتجنب استغلال نفوذهم لتحقيق مكاسب شخصية في العمل.
- ٥ - يتوجب على القادة أن يقوموا بتنمية فهم الأهداف الكلية للقسم أو الإدارة، وأن يقدم للتابعين رؤية جديدة حول مستقبلهم المهني من خلال مساعدتهم في التخطيط لمسارهم المهني، وأن يخلق نوع من التحدي في العمل.
- ٦ - تشجيع التابعين على طرح آرائهم وأفكارهم، حتى وإن اختلفت مع آرائه، وأن يعطي حلولاً عملية للصعوبات التي تواجههم في العمل، وأن يصف الصعوبات التي تواجههم بأنها مشكلات قابلة للحل، بإشراكهم في التفكير في حل المشكلات وإعطائهم رؤية واضحة عما يجب عمله، ويترك لهم التفاصيل.
- ٧ - تشجيع العاملين على ابتكار طرق جديدة في أداء العمل، وفتح آفاق للحوار البناء تجاه أدوار وواجبات العمل.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، هبة تاج السر، والكوارتي، محمد إبراهيم. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار دراسة حالة: شركة سوداني للاتصالات - ولاية البحر الأحمر. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ولاية البحر الأحمر، السودان.
- أفوليو، بروس. ترجمة عبد الحكيم الخزامي (٢٠٠٣). تنمية القيادة : بناء القدرات الحيوية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)

- برقان، أحمد محمد، صلاح، عبد الله محمد، وسعيد، عبد الحكيم رضوان.(٢٠١٣). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية دراسة ميدانية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، ١٠(٥)، ١٠- ٨٠.
- الثويني، طارق بن محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ٤٤، ١٤٧- ١٦٥.
- الجبالي، محمد إسماعيل. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣(٣)، ٩١- ١٠٤.
- الحسيني، صلاح محمد عبدالله. (٢٠١٨). الدور الإستراتيجي للمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحضبي، إبراهيم بن عبد الرحمن، وأبو عبيد، أحمد علي خلف. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم. مجلة الدراسات النفسية والتربوية، ١٠(١)، ١- ٤٩.
- الخادي، منتهى وجبران، علي محمد (٢٠١٣). تصورات أعضاء هيئة التدريس و الإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الدوسري، عبد الله. (٢٠١٥). القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلاب بجامعة قطر. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعليم في قطر، في الفترة من ١ - ٤ / ٦ / ٢٠١٥، قطر: الناشر، *QScience Proceedings*، ٤٥ - ٥٦.

رثيف، محمد مسعد. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي دراسات من واقع الخبرات العلمية والعملية، الرياض، دون ناشر.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

<http://www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/1215>

الزهراني، يوسف بن محمد علي. (٢٠١٧). دور التمويل الذاتي في المرافق الصحية لتعزيز الأمن الصحي انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الساكر، صالح إبراهيم صالح عبده. (٢٠١٨). واقع التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

السويدي، على صديق عبدالله. (٢٠١٣). اثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

العامري، أحمد سالم. (١٤٢٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، مركز البحوث.

عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (٢٠١٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٦) ٢٦ - ٥٨.

العبيري، فهد حمدان. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٧(١٠٥)، ٢٥٣ - ٢٩٥.

العتيبي، تركي الحميدي جزارع. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، *مجلة الطفولة والتربية. جامعة الإسكندرية*. ٦(١٩)، ٥٥ - ١٠٩.

العتيبي، عبد الله بن سعد قعيد. (٢٠١٨). المعالجات الصحافية لرؤية ٢٠٣٠ في الصحف السعودية: دراسة تحليل مضمون، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية*.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠١٦). الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية المديرين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثامن للقيادات الإدارية السعودية ودورها في تبني التغيير وإنجاح رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الفترة من ٦ إلى ٨/٦/٢٠١٦، جدة: الناشر الجمعية السعودية في الإدارة، ص ١ - ٢٨.

العتيبي، رشيد طلق صالح. (٢٠١٨). تحليل خدمة المجتمع في الجامعات السعودية من خلال برامج التنمية: الرياض أنموذجاً، *رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*.

العزام ، أحمد حسن، والجداية ، محمد نور صالح.(٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. ١٥ (٢)، ٣٠ - ٤٣.

علي، أمل عبد محمد، و الواسري، أكرم. (٢٠٠٩). اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. ٣(١١)، ١١٣ - ١٣٩.

العمر، أمينة بنت سليمان، والعجمي، نوف بنت عبد العالى. (٢٠٠٩). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

عيد، أيمن عادل.(٢٠١٦). الدراسة العلمي " مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى (الإسكندرية: دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة)

غنام، أميرة، وكواشي، مراد. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية (عين مليلة - Cabam). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

الفريحي، أفراح حنين راضي. (٢٠١٥). ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير. مجلة كلية التربية الاساسية انساني، 21(86)، ٨١٩ - ٨٤٤.

- القحطاني، الحميدي مبارك جازع. (٢٠١٧). دور جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز الأمن الإنساني انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- مكيد، علي، ويحياوي، فاطمة. (٢٠١٣). واقع التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالي*. ٧(١)١-٢٧.
- يوسف عطية، ومراد زايد. (٢٠١٧). نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي وجامعة سطيف. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*. 4(1), 471-486.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1997). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 318-333..
- Bass, B.M.(1999).On the Taming of Charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4),541-553.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.( New York : free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- .Bae, Y. K., Nusair, N. (2010). The Impact of Transformational Leadership on Innovation as Perceived by Public Employees in Northern Region of Jordan, *Unpublished Doctoral dissertation, Yarmouk University, Economic and Administrative college, Department of public administration.*
- Burns, J. M., & Row H. (1978). *Leadership*. New York, 280.
- Cheung M. and Wong, C. 2011. "Transformational leadership, leader support and employee creativity", *leadership and Organization Development Journal*, 32(1).656-672.
- Dibrell, C., Craig, J. B., and Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.

- El-Telbani, N., Bedair, R., and El-Raqeb, A. (2010). Transformational Leadership and its Relationship with Employee Empowerment in the Palestinian Universities in Gaza Strip.
- Homrig, Colonel Mark.(2001).A. Transformational Leadership. Available at: <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>, 21 Dec 2001).
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1997). *Organizational Behavior* (5th ed.). Boston: Houghton
- Mifflin.Oakely Ed, and Doug. k.,(1991). *Enlightened Leadership* Fire Side, Fireside Books.
- Krug, D., & Oakley, E. (1991). *Enlightened Leadership*. New York, NY: *Fireside*.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational administration quarterly*, 46(4), 558-589.
- Podsakoff, P. M., et al. (1996).Transformational leader behaviors and substitutes or leadership as determinant of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*.22(1),259-298.
- Shiva, M. M., and Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Stewart, Han.(2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian. *Journal of Educational Administration and Policy*. (54), 1-29.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). *Transformational leadership*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Yukl, G.(1994).*Leadership in Organization*, 3<sup>rd</sup> Ed. ( Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.).

## **Availability of Transformational Leadership Traits among Administrative Leaders and its Impact on achieving the 2030 Vision of the Kingdom of Saudi Arabia**

**Ayed ben Shafie Alaklobee**

*Faculty of Science and Arts in Sajer , University of Shaqraa, KSA*

**Abstract.** The study aims to identify the availability of transformational leadership features, recognize the most practiced transformational leadership features, identify the nature of the relationship between transformational leadership features and the Kingdom Vision (2030), and verify the impact of transformational leadership features in achieving the vision of the Kingdom (2030) and the impact of demographical qualities on the practice of transformational leadership among the administrative leaders of Shaqra University. In order to achieve the objectives of the study, the study used the analytical descriptive method and developed two hypotheses. The list of questionnaire developed to measure the study variables was distributed among the administrators of the university through a random relative sample of (232) from the study population (1738). By using the Alpha Kronbach parameter, the variables of the study were confirmed. Descriptive statistical methods and multiple regression were used to test the study hypotheses. The study found that the impact of transformational leadership features in its four dimensions was about (71.5 %) in achieving the vision of the Kingdom (2030). The influence of the role model was about (0.34), the impact of the inspirational motivation was about (0.17) and the impact of individual intellectual stimulus on the achievement of the vision of the Kingdom 2030 was about (0.05). The impact of the individual interest on the achievement of the vision is equal to (0.12). There are differences in the averages between males and females in the ideal impact, the inspirational motivation, and the individual attention. There are significant differences in all dimensions of transformational leadership due to the age of the surveyed, while there are no significant differences due to the number of years of experience and educational level of the surveyed.

**Key words:** Transformational Leadership - Kingdom Vision 2030 - Shaqra University

