



Assessment of the reality of transformational leadership practices

تقييم واقع ممارسات القيادة التحويلية/ دراسة استطلاعية لعينة من المسؤولين في
جامعة بابل

*أ.م. د. مهدي عطيه الجبوري

Abstract: The research aims to help universities develop a deeper understanding of transformational leadership practices needed to better prepare leaders to generate positive change in their educational organizations and identify individual transformational leadership practices that will improve performance as well as identify differences in transformational leadership practices. The problem of research is highlighted by poor visibility, lack of clarity and the gap between existing education programs and strategies and what is required from universities to develop key programs and strategies through leadership practices or skills to succeed. Research is important in assessing the level of guidance for transformational leadership and identifying opportunities for further training and research, as well as guiding practitioners to change management strategies. Design and communicate organizational goals in a way that engages and motivates all members of organizations.

The data were collected through a questionnaire prepared according to the 2007 model (Kouzes, & Posner), which consists of two axes of the first character traits and the second of the five leadership practices through the Likert scale five and the data were analyzed using statistical programs Excel and SPSS. V 24. It was found that there was a significant influence relationship between the characteristics and characteristics of the sample members in each dimension of transformational leadership practices at a significant level ranging from 1% to 5%.

المستخلص: يهدف البحث لمساعدة الجامعات في تطوير فهم أعمق من ممارسات القيادة التحويلية اللازمة لإعداد قادة على نحو أفضل لتوليد التغيير الإيجابي في منظماتهم التعليمية وتحديد ممارسات القيادة التحويلية الفردية التي من شأنها تحسين الأداء فضلا تحديد الاختلافات في ممارسات القيادة التحويلية. وتبرز مشكلة البحث بضعف الرؤيا وعدم الوضوح ووجود الفجوة بين ما هو موجود من برامج واستراتيجيات التعليم وبين ما هو مطلوب من الجامعات لإعداد برامج واستراتيجيات رئيسة من خلال ممارسات القيادة أو المهارات اللازمة للنجاح. وتبرز أهمية البحث في تقييم مستوى التوجيه للقيادة التحويلية وتحديد الفرص لمزيد من التدريب والبحث، وكذلك توجيه الممارسين لتغيير استراتيجيات الإدارة. وتصميم أهداف المنظمة وتوصيلها بطريقة من شأنها إشراك وتحفيز جميع أعضاء المنظمات. وتم جمع البيانات من خلال استبانة معدة لذلك استنادا الى نموذج (Posner & Kouzes, 2007) والتي تتألف من محورين الأول للسّمات الشخصية والثاني لممارسات القيادة الخمسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية Excel و SPSS. V 24. وثبت من النتائج وجود علاقة تأثير معنوي للسّمات والخصائص لأفراد العينة في كل بعد من ابعاد ممارسات القيادة التحويلية وبمستوى معنوية تراوح بين ١% و ٥%.

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعد ممارسة القيادة التحويلية ذات أهمية بالغة في الجامعات، إذ إن هذا النمط من القيادة هو أحد الأنماط الأكثر ملائمة بالجوانب المشتركة بين القائد والمرؤوسين والمحقق للانسجام والتوافق بينهم، فالقائد الممارس لهذا النمط يجد أن الأهداف تتحقق بشكل أفضل وبرضى داخلي من المرؤوسين؛ لأنه أولى عناية بهم ويحفز همهم لأداء ما طلب منهم، وأصبح النموذج المثالي لهم والمستثير

لطاقاتهم ودافعيتهم .فالقيادة التحويلية أعطت قادة مؤسسات التعليم العالي دورا كبيرا في أهمية تحقيق رؤى الجامعات التي ينتمون إليها ورسالتها وأهدافها، وتواجه الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى في الوقت الحاضر تحديات كبيرة بسبب التغيرات المتسارعة في كل المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية وخصوصا زيادة اعداد الطلبة مقابل ضعف البرامج التعليمية ومن هنا تبرز مشكلة البحث بضعف الرؤيا وعدم الوضوح ووجود الفجوة بين ما هو موجود من برامج واستراتيجيات التعليم وبين ما هو مطلوب من الجامعات لإعداد برامج واستراتيجيات رئيسة من خلال ممارسات القيادة أو المهارات اللازمة للنجاح وبالتالي ، هناك حاجة إلى البحوث لتطوير فهم أعمق لممارسات القيادة التحويلية اللازمة لإعداد المبادئ لإصلاح المؤسسة التعليمية وزيادة التحصيل الأكاديمي.

عليه تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما مدى توافر ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية والمسؤولين في كليات واقسام جامعة بابل؟
- ما درجة اختلاف آراء أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية باختلاف متغير الرتبة العلمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارس المسؤولين في كليات جامعة بابل لنمط القيادة التحويلية؟

ثانيا: هدف البحث

١-جاء الهدف من البحث لمساعدة الجامعات في تطوير فهم أعمق من ممارسات القيادة التحويلية اللازمة لإعداد قادة على نحو أفضل لتوليد التغيير الإيجابي في منظماتهم التعليمية وتحديد ممارسات القيادة التحويلية الفردية التي من شأنها تحسين الأداء فضلا تحديد الاختلافات في ممارسات القيادة التحويلية.

٢-تشخيص واقع ممارسات القيادة التحويلية لدى المسؤولين في كليات جامعة بابل.

٣-تحديد الفروق الفردية ذات الدلالة الاحصائية لدى المسؤولين في كليات جامعة بابل.

٤-استكشاف العلاقة بين السلوكيات القيادية التحويلية المتباينة ذات الصلة.

٥-مقارنة تصورات الموظفين النسبية لممارسات القيادة التحويلية المعروضة عبر المستويات الإدارية المختلفة

ثالثا: أهمية البحث:

بسبب الموارد المحدودة المتاحة امام الجامعات، استوجب الاهتمام بنوع القيادة اللازمة للقادة لاستغلال الفرص المرتبطة بتحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات التعليمية. ونتيجة لذلك، سعت الجامعات لتغيير ممارسات القيادة عن طريق إدخال التدريب على القيادة التحويلية وتبرز

أهمية البحث في تقييم مستوى التوجيه للقيادة التحويلية وتحديد الفرص لمزيد من التدريب والبحث، وكذلك توجيه الممارسين لتغيير استراتيجيات الإدارة. وتصميم أهداف المنظمة وتوصيلها بطريقة من شأنها إشراك وتحفيز جميع أعضاء المنظمات. واستند البحث على فرضية رئيسة " توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين السمات الشخصية وممارسات القيادة التحويلية في المستويات الإدارية لكليات جامعة بابل".

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في ممارسات القيادة المدركة بين القادة داخل مستويات الإدارية في كليات جامعة بابل.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في السمات الشخصية لأفراد العينة في المستويات الإدارية الادارية لكليات جامعة بابل.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين السمات الشخصية وممارسات القيادة التحويلية في المستويات الإدارية لكليات جامعة بابل.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السمات الشخصية وممارسات القيادة التحويلية في المستويات الإدارية لكليات جامعة بابل.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من السادة التدريسيين والموظفين بدوام كامل يعملون في المناصب الإدارية والإشرافية في كليات واقسام جامعة بابل. اما عينة البحث فقد تم اختيار ثلاث كليات فضلاً عن رئاسة الجامعة لتمثل العينة من السادة التدريسيين والمسؤولين العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية وهي كلية التربية الاساسية وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية علوم القرآن. وتم جمع البيانات من خلال استبانة معدة لذلك استناداً الى نموذج (Posner & Kouzes, 2007) والتي تتألف من محورين الأول للسمات الشخصية والثاني لممارسات القيادة الخمسة من خلال مقياس ليكرت الخماسي وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية Excel و SPSS. V 24

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: القيادة التحويلية

تركز نظرية القيادة التحويلية على تبادل المكافآت أو النتائج المرتبطة بالأداء (Bass, 1990). وتستخدم المحفزات الخارجية لتشجيع الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية (2016 ، & Ahmed, Bibi, Abdul). وتستخدم القيادة التحويلية ثلاث خصائص تشمل المكافآت الطارئة ،

واستخدام الإدارة عن طريق الاستثناء ، واستخدام الإجراءات السلبية وحسب الحاجة(2014، & Denney، Higgins، Vito) تختلف فعالية ممارسات القيادة التحويلية بصورة مختلفة -بعضها تركز على زيادة الالتزام والولاء والرضا، بينما يركز آخرون على الأخطاء ويتحدثون عن الرفض (Breevaart et al. 2014). مثلاً يقوم القادة التحويليون ببناء علاقات مع التابعين للقيادة وتحفيز التابعين لتحقيق الأهداف، ويمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال التعويض. (Ahmad et al. 2016) و (Afshari and Gibson, 2016).

تعرف القيادة التحويلية. بأنها العلاقات والنتائج التنظيمية، والأخلاق العالية والتحفيز (Thomson, Rawson, Slade, & Bledsoe, 2016). كما ركز (Mathew and Gupta, 2015) على ان القيادة التحويلية مرتبطة بالزيادات التنظيمية في المواطن، الثقافة ، والرؤية ، وزيادة الموظفين في التمكين ، والرضا ، والثقة ، والكفاءة الذاتية ،المعتقدات ، والدافع ، والنقصان في دوران العمل الاختياري. وقد اقترح (Rabindra, Madhusmita, and Lalatendu, 2017) أن القيادة التحويلية تحفز الناس على التغيير المطلوب باستخدام رؤية قوية، وإلهام ملهم، وتحفيز فكري. اقترح (Ma and Jiang, 2018) أنه في ظل التعقيد والغموض الموجودان في معظم الحالات سوف تستفيد المنظمات من التوجيه الفعال الذي يقدمه القادة التحويليون كما تتم توضيح المهام والأدوار وربطها بالمكافآت والعقاب. وأن مرتبطة ارتباطاً إيجابياً في سلوكيات الموظفين الإبداعية، ولكن السياق التنظيمي هو عامل حاسم. وأن في منظمات القيادة التحويلية، تعزز المكافآت المالية عالية المستوى إبداع الموظف والمنظمات الرائدة، والمكافآت غير المالية لبناء الثقة والاحترام، وبالتالي زيادة الميل لتكون خلاقية.

ثانياً: وظائف ومهام القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام. (حماد، ٢٠١١)

١- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية .

٢- صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

٣- اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة: الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

٥- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة.

٦- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتماهم للقديم

ممارسات القيادة التحويلية

١- التأثير المثالي (نمذجة الطريق): يصف التأثير المثالي Idealized influence الموثوقة وقوة نموذج القيادة لعرض النتيجة على الأتباع وتوجيههم نحو رؤية ورسالة المنظمات (Teymournejad & Elghaei, 2017). فالقادة يضعون المصلحة الذاتية جانبا لبناء ولاء المتابعين، والإخلاص، وتحديد الهوية في الجزء المثالي (Ghadi et al, ٢٠١٣) ويصف هذا الجزء مدى الثقة والاحترام ومعرفة التابعين وقد ارتبط التأثير المثالي مع زيادة الشعور من التواصل (مع الآخرين). اقترح (Zdaniuk & Bobocel, 2015) , (Feizi, Ebrahimi, and Beheshti) (2014) أن التأثير المثالي يتوافق مع الكاريزما للقائد والانطباع لدى التابعين حول قدرات القائد. في نموذج قادة التأثير المثالي الإنجاز والقيم والسلوك الذي يعتبره الأتباع أن لديهم القدرة على المساعدة في تطوير مهنة التابع ذلك يركز القادة الذين يثبتون جزء التأثير المثالي على كيفية تشكل قيم القائد والمعتقدات والقرارات المهمة التي يتخذها أو الإجراءات التي يتخذونها.

نموذج الدور المناسب، للسلوك من جانب القائد الذي يضع مثالا للموظفين لمتابعة ذلك بما يتفق مع القيم التي يعتنقها والتوقعات العالية الأداء، والسلوك الذي يوضح توقعات القادة للتميز والجودة و / أو الأداء العالي من جانب التابع وتعزيز قبول أهداف المجموعة، وتعزيز التعاون بين الموظفين وحملهم على العمل معاً لتحقيق نفس الهدف. ؛ التحفيز الفكري والسلوك

٢- إلهام رؤية مشتركة: يمكن للقادة الذين بمقدرتهم تحفيز أتباعهم فكرياً أن يلهموا الابتكار والإبداع إذ يؤكد هؤلاء القادة على حل المشكلات وتعزيز الذكاء والعقلانية. فالمحركون الفكريون لا ينتقدون أتباعهم أبداً بل على العكس من ذلك، فإنهم يحفزون التابعين للتفكير بطرق جديدة وتجربة أساليب جديدة لحل المشكلات (Avolio & Bass, 2002).

٣-**تحدي العملية:** القيادة التحويلية تشجع على الاعتبارات الفردية من خلال إظهار الاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وإعطاء القائد الاهتمام الشخصي لأتباعه في الوقت نفسه. هؤلاء القادة يخلقون بيئة يشعر فيها أتباعهم بالاحترام ومدعومة من خلال المناقشة المستمرة وردود الفعل (Bass, 1990).

٤-**تمكين الآخرين:** وتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بصورة مستقلة وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحل المشكلات وتحمل المسؤولية

٥. **تشجيع الشراكة:** يعترف القادة بالمساهمات من خلال إظهار التقدير للفرد المتميز، وهم يحتفون بالقيم والانتصارات من خلال خلق روح الجماعة.

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً: صدق وثبات الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات الاستبانة وكانت نسبة الثبات مقبولة احصائياً ولكل متغيرات البحث وكما هو في الجدول (١-١) اذ بلغ متوسط ٠.٨٥

الجدول (١-١) اختبار صدق الاستبانة

رمز المتغير	اسم المتغير	الدرجة
M1	التأثير المثالي	٠.٨٣
M2	إلهام رؤية مشتركة	٠.٨٦
M3	تحدي العملية	٠.٨٦
M4	تمكين الآخرين من العمل	٠.٨٥
M5	تشجيع الشراكة	٠.٨٤
MG	المجموع	٠.٨٥

ثانياً: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية

يوضح الجدول (٢-١) تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة والتي تشمل عددا من المسؤولين في جامعة بابل والبالغة ثلاثون فردا والذي تم استطلاع آراءهم حول ممارسات القيادة التحويلية اذ بلغ عدد الذكور ٢٣ فردا وبنسبة ٧٧% مما يشير الى ان غالبية المواقع القيادية تميل الى كفة الذكور في الجامعة بشكل خاص وغالبية المنظمات على وجه العموم.

اما فيما يتعلق بالفئة العمرية فقد كانت فئة (٥٩-٥٠) هي الغالبة والتي بلغ عددها ١٧ فردا وبنسبة ٥٧% مما يدل على ان المناصب القيادية في الجامعة تشغل بمن لديهم خبرة في ممارسة المسؤولية ، وهذا ما تؤكدته الفقرة الخاصة بسنوات الخبرة اذ حازت اكبر فئة لسنوات الخبرة على اكبر عدد بلغ ١٢ فردا وبنسبة ٤٠%.

كما ان التحصيل الدراسي لأفراد العينة انحصر في فئتين الأولى الدكتوراه وبلغت ٢١ فردا وبسبة ٧٠% والثانية الماجستير وبلغت ٩ افراد وبنسبة ٣٠% وقد خلت الفئات الأدنى من ذلك ويتضح من ذلك سياسة الجامعة في اشغال المناصب القيادية اعتمادا على المستوى العلمي الأعلى وهذا ما ينعكس على تحسن الأداء.

وفيما يخص المنصب الوظيفي فكان غالبية العينة ممن يشغلون المناصب الوسطى كرئيس قسم او مقرر ذا كان العدد ١٠ وبنسبة ٣٣%. فضلا عن ان غالبية افراد العينة كان لديهم أكبر فئة من الدورات التدريبية والبالغة أربعة دورات او أكثر وبواقع ١٤ فردا وبنسبة ٤٧% وها يشير الى اهتمام الجامعة بتدريب وتنمية القيادات الإدارية مما يزيد القدرة في الوصول الى الأهداف المرسومة.

الجدول (١-٢) التحليل الوصفي للخصائص الشخصية

النوع الاجتماعي		العمر		التحصيل		المنصب		الخدمة		الدورات	
ذكر	انثى	الفئة	العدد	الشهادة	العدد	المسؤولية	العدد	المدة	العدد	العدد	%
			%		%		%		%		
العدد	العدد	٣٠-	٤	بكالوريوس		بلا	٨	اقل من ٥	١	دورة	٣ ١
		٣٩	١٣				٢٧		٣		
٢٣	٧	٤٠-	٧	دبلوم علي		م. شعبة	٨	٥-١٤	٨	دورتان	٣٠ ٩
		٤٩	٢٣				٢٧		٢٧		
	%	٥٠-	١٧	ماجستير	٩	مقرر او	١٠	١٥-٢٤	٨	٣ دورات	٦
	%	٥٩	٥٧		٣٠	رئيس قسم	٣٣		٢٧		٢٠
٧٧	٢٣	٦٠-	٢	دكتوراه	٢١	معاون او	٤	٢٥-٣٤	١٢	٤ دورات	١٤
		فأكثر	٧		٧٠	عميد	١٣		٤٠		٤٧
								٣٥ فأكثر	١		
									٣		

ثالثا: اختبار الفروق

١- اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والعمر حول ممارسات القيادة التحويلية

يبين الجدول (١-٣) اختار الفروق بين إجابات افراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية على أساس النوع الاجتماعي والعمر فكان متوسط التأثير المثالي يميل الى الفئة العمرية (٤٠-٤٩) من الذكور اذ بلغ المتوسط ٤.٠٦٦٧ وفي الاناث كان المتوسط يميل الى فئة (٣٠-٣٩) وبلغ ٣.٧٥ كما بلغت قيمة F ٠.٢٠٦ وبمستوى غير معنوي بلغ ٠.٦٥، اما فيما يخص المحور الثاني من ممارسات القيادة (الهام الرؤية) فقد نالت الفئة العمرية الثانية (٤٠-٤٩) اكبر متوسط بلغ ٣.٨٠

في الذكور والفئة العمرية (٣٩-٣٠) في الاناث وكانت قيمة $F = 0.208$ وبمستوى غير معنوي 0.65 . كما كان المحور الثالث (تحدي العملية) فقد كان التركيز على الفئة العمرية الأولى (٣٠-٣٩) وبمتوسط 4.166 بالنسبة للذكور وفي الاناث كان الميل لفئة (٥٠-٥٩) وبمتوسط 4.133 وبلغت قسمة $F = 0.66$ وبمستوى غير معنوي 0.42 ، وفي محور تمكين الآخرين كان الاتجاه يميل الفئة العمرية الأولى (٣٩-٣٠) وبمتوسط 4.75 في الذكور وكذلك في الاناث بلغ 3.91 للفئة الأولى وكانت قيمة $F = 1.2$ وبمستوى غير معنوي بلغ 0.28 . اما في المحور الأخير من ممارسات الإدارة (تشجيع الشراكة) فكان المتوسط يميل الى الفئة الأولى (٣٩-٣٠) وبمتوسط 4.5 في الذكور اما في الاناث فقد كان أكبر متوسط في الفئة الأولى بلغ 3.75 وقد كانت قيمة $F = 0.0$ وبمستوى غير معنوية 0.99 .

وعلى هذا الأساس ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تثبت وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية للذكور والاناث لأفراد حول آراؤهم عن ممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

الجدول (٣-١) اختبار الفروق بين والعمر وبين ممارسات القيادة التحويلية

النوع الاجتماعي	العمر	التأثير المثالي	الهام الرؤية	تحدي العملية	تمكين الآخرين	تشجيع الشراكة
ذكر	30-39	4.0000	3.5833	4.1667	4.7500	4.5000
	40-49	4.0667	3.8000	3.7000	4.2000	4.0667
	50-59	3.6667	3.5238	3.7738	3.7381	3.5357
	60-	3.7500	3.5833	3.9167	3.5000	3.5833
	Total	3.7899	3.5942	3.8043	3.9058	3.7391
انثى	30-39	3.7500	4.0833	3.8333	3.9167	3.7500
	50-59	3.6000	3.6000	4.1333	3.4000	3.7333
	Total	3.6429	3.7381	4.0476	3.5476	3.7381
الاختبار	F	0.206	0.208	0.666	1.203	0.000
المعنوية	Sig	0.653	0.652	0.421	0.282	0.997

٢- اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والتحصيل العلمي حول ممارسات القيادة التحويلية

الجدول (٤-١) يوضح الفروق بين آراء العينة على أساس النوع الاجتماعي والتحصيل العلمي عن ممارسات القيادة التحويلية ففي المحور الأول (التأثير المثالي) كان المتوسط يميل الى كفة الدكتوراه وبمتوسط 3.91 من الذكور وعلى العكس من ذلك في الاناث فقد

كان المتوسط يميل الى الماجستير وبمتوسط ٣.٩٤ وكانت قيمة $F = 0.206$ وبمستوى غير معنوي ٠.٦٥ ، وفي المحور الثاني (ألهام الرؤية) فقد كان التركيز على الماجستير وكان المتوسط اكبر بلغ ٣.٦٦ كذلك بالنسبة للإناث فقد كان المتوسط للماجستير اكبر بلغ ٤.١٦ وبلغت قيمة $F = 0.208$ وبمستوى غير معنوي أيضا بلغ ٠.٦٥ . فضلا عن ذلك فقد كان محور (تحدي العملية) فقد كان المتوسط يميل الى الماجستير أكثر وبلغ ٣.٨٨ للذكور وكذلك للإناث كان المتوسط اكبر للماجستير بلغ ٤.٠٥ وبمستوى غير معنوي أيضا اذ بلغت قيمة $F = 0.66$ بدرجة ٠.٤٢ وفي محور التمكين كان المتوسط يميل الى الدكتوراه أيضا بلغ في الذكور ٣.٩٨ وفي الاناث يميل الى الماجستير وبمتوسط ٤.٢٢ وبلغت قيمة $F = 1.203$ وبمستوى غير معنوي بلغ ٠.٢٨ . ومن ثم كان المحور الأخير (تشجيع الشراكة) كان المتوسط أكبر لشهادة الدكتوراه في الذكور بلغ ٣.٨٤ وعلى العكس في الاناث فكان المتوسط يميل الى الماجستير فقد بلغ ٣.٩٤ كما بلغت قيمة $F = 0.000$ وبمستوى غير معنوي بلغ ٠.٩٩ .

وعلى أساس ذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تثبت وجود فروق معنوية بين التحصيل الدراسي للذكور والاناث لأفراد حول آراؤهم عن ممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

الجدول (٤-١) اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والتحصيل وبين ممارسات القيادة التحويلية

النوع الاجتماعي	التحصيل الدراسي	التأثير المثالي	الهام الرؤية	تحدي العملية	تمكين الآخرين	تشجيع الشراكة
ذكر	ماجستير	3.4444	3.6667	3.8889	3.6944	3.4444
	دكتوراه	3.9118	3.5686	3.7745	3.9804	3.8431
	الكل	3.7899	3.5942	3.8043	3.9058	3.7391
انثى	ماجستير	3.9444	4.1667	4.0556	4.2222	3.9444
	دكتوراه	3.4167	3.4167	4.0417	3.0417	3.5833
	الكل	3.6429	3.7381	4.0476	3.5476	3.7381
الاختبار	F	0.206	٠.208	٠.666	1.203	0.000
المعنوية	Sig	0.653	0.652	0.421	.282	0.997

٣-اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والمنصب وبين ممارسات القيادة التحويلية

يبين الجدول (٥-١) اختبار الفروق بين إجابات افراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية على أساس النوع الاجتماعي والمنصب فكان متوسط التأثير المثالي يميل الى منصب مقرر او رئيس قسم من الذكور اذ بلغ المتوسط ٤.٠٥ وفي الاناث كان المتوسط يميل الى منصب مسؤول شعبة وبلغ ٤.٣٣ كما بلغت قيمة $F = 0.207$ وبمستوى غير معنوي بلغ ٠.٦٥ ، اما فيما يخص المحور الثاني من ممارسات القيادة (الهام الرؤية) فقد نال منصب معاون عميد اكبر متوسط بلغ ٤.٣٣ في

الذكور ومنصب مسؤول شعبة في الاناث أكبر متوسط وكانت قيمة $F = 0.208$ وبمستوى غير معنوي 0.065 . كما كان المحور الثالث (تحدي العملية) فقد كان التركيز على منصب معاون عميد وبمتوسط 4.41 بالنسبة للذكور وفي الاناث كان الميل لمنصب مسؤول شعبة وبمتوسط 4.5 وبلغت قسمة $F = 0.66$ وبمستوى غير معنوي 0.42 ، وفي محور تمكين الآخرين كان الاتجاه يميل الى منب معاون عميد وبمتوسط 4.25 في الذكور وكذلك في الاناث بلغ منصب مسؤول شعبة اكبر متوسط بلغ 4.83 وكانت قيمة $F = 1.2$ وبمستوى غير معنوي بلغ 0.28 . اما في المحور الأخير من ممارسات الإدارة (تشجيع الشراكة) فكان المتوسط يميل لمنصب معاون عميد وبمتوسط 4.6 في الذكور اما في الاناث فقد كان أكبر متوسط لمنصب مسؤول شعبة بلغ 4.33 وقد كانت قيمة $F = 0.0$ وبمستوى غير معنوية 0.99 .

وعلى أساس ذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تثبت وجود فروق معنوية بين النوع الاجتماعي والمنصب وبين ممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

الجدول (٥-١) اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي والمنصب وبين ممارسات القيادة التحويلية

النوع الاجتماعي	المنصب	التأثير المثالي	الهام الرؤية	تحدي العملية	تمكين الآخرين	تشجيع الشراكة
ذكر	بلا	3.8000	3.7667	3.6000	4.0000	3.9667
	شعبة مسؤول	3.5556	3.2593	3.5370	3.6667	3.2963
	اورئيس مقرر	4.0476	3.6905	4.1190	4.0476	3.8810
	معاون	3.9167	4.3333	4.4167	4.2500	4.6667
	Total	3.7899	3.5942	3.8043	3.9058	3.7391
انثى	بلا	3.9444	3.5556	3.5000	3.6111	3.7222
	مسؤول شعبة	4.3333	4.3333	4.5000	4.8333	4.3333
	اورئيس مقرر	3.4167	3.8333	4.1667	3.2500	3.4167
	معاون	2.5000	3.5000	5.0000	2.6667	3.8333
	Total	3.6429	3.7381	4.0476	3.5476	3.7381
الاختبار	F	0.207	0.208	0.666	1.203	0.000
المعنوية	Sig	0.665	0.652	0.421	.282	0.997

٤- اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة حول ممارسات القيادة التحويلية

يبين الجدول (٦-١) اختار الفروق بين إجابات افراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية على أساس النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة فكان متوسط التأثير المثالي يميل الى الفئة (٢٥-٣٤) من الذكور اذ بلغ المتوسط 4.0 وفي الاناث كان المتوسط يميل الى فئة (٥-١٤) وبلغ 4.166 كما بلغت قيمة $F = 0.206$ وبمستوى غير معنوي بلغ 0.65 ، اما فيما يخص المحور الثاني من ممارسات القيادة (الهام الرؤية) فقد نالت الفئة الاخيرة (٣٥-فاكثر) اكبر متوسط بلغ 4.0 في

الذكور والفئة الثانية (٥-١٤) في الاناث وكانت قيمة $F = 0.208$ وبمستوى غير معنوي 0.065 . كما كان المحور الثالث (تحدي العملية) فقد كان التركيز على الفئة الثانية (٥-١٤) وبمتوسط 3.97 بالنسبة للذكور وفي الاناث كان الميل للفئة الثانية (٥-١٤) وبمتوسط 4.166 وبلغت قسم $F = 0.66$ وبمستوى غير معنوي 0.042 ، وفي محور تمكين الآخرين كان الاتجاه يميل الفئة العمرية الثانية (٥-١٤) وبمتوسط 4.28 في الذكور وكذلك في الاناث بلغ 4.00 للفئة الثانية وكانت قيمة $F = 1.2$ وبمستوى غير معنوي بلغ 0.028 . اما في المحور الأخير من ممارسات الإدارة (تشجيع الشراكة) فكان المتوسط يميل الى الفئة الثانية (٥-١٤) وبمتوسط 4.19 في الذكور اما في الاناث فقد كان أكبر متوسط في الفئة الثانية بلغ 4.00 وقد كانت قيمة $F = 0.0$ وبمستوى غير معنوية 0.99 .

وعلى أساس ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تثبت وجود فروق معنوية بين النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة حول آراؤهم عن ممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

الجدول (٦-١) اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة

النوع الاجتماعي	سنوات الخدمة	التأثير المثالي	الهام الرؤية	تحدي العملية	تمكين الآخرين	تشجيع الشراكة
ذكر	5-14	3.9286	3.8810	3.9762	4.2857	4.1905
	15-24	3.2222	3.1944	3.4167	3.7778	3.4167
	25-34	4.0000	3.5926	3.9259	3.6667	3.5741
	فاكثر-35	4.3333	4.0000	3.8333	4.1667	4.0000
	Total	3.7899	3.5942	3.8043	3.9058	3.7391
انثى	5 من اقل	3.3333	4.0000	3.5000	3.6667	3.5000
	5-14	4.1667	4.1667	4.1667	4.1667	4.0000
	15-24	3.7500	3.5000	3.9167	3.1667	3.6667
	25-34	3.5000	3.6667	4.2778	3.5556	3.7778
	Total	3.6429	3.7381	4.0476	3.5476	3.7381
الاختبار	F	0.206	0.208	0.666	1.203	0.000
المعنوية	Sig	0.653	0.652	0.421	0.282	0.997

٥- اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي وعدد الدورات وبين ممارسات القيادة التحويلية

يبين الجدول (٦-٧) اختار الفروق بين إجابات افراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية على أساس النوع الاجتماعي وعدد الدورات التدريبية فكان متوسط التأثير المثالي يميل الى الفئة الاولى من الذكور اذ بلغ المتوسط 4.166 وفي الاناث كان المتوسط يميل الى فئة الأولى والثانية وبلغ 4.00 كما بلغت قيمة $F = 0.206$ وبمستوى غير معنوي بلغ 0.065 ، اما فيما يخص المحور الثاني من ممارسات القيادة (الهام الرؤية) فقد نالت الفئة الاخيرة (٤-فاكثر) اكبر متوسط بلغ 3.7

في الذكور وكذلك في الاناث وبمتوسط ٣.٨٣ وكانت قيمة F ٠.٦٦ وبمستوى غير معنوي ٠.٠٤٢. كما كان المحور الثالث (تحدي العملية) فقد كان التركيز على الفئة الثالثة (ثلاث دورات) وبمتوسط ٣.٩٤ بالنسبة للذكور وفي الاناث كان الميل للفئة الرابعة (٤-فاكثر) وبمتوسط ٤.٣٧ وبلغت قسمة F ٠.٤٢ وبمستوى غير معنوي ٠.٠٦٦، وفي محور تمكين الآخرين كان الاتجاه يميل الفئة (٤-فاكثر) وبمتوسط ٤.٣٥ في الذكور وكذلك في الاناث بلغ ٤.٠٠ للفئة الثالثة وكانت قيمة F ١.٢ وبمستوى غير معنوي بلغ ٠.٠٢٨. اما في المحور الأخير من ممارسات الإدارة (تشجيع الشراكة) فكان المتوسط يميل الى الفئة (٤-فاكثر) وبمتوسط ٤.١٣ في الذكور اما في الاناث فقد كان اكبر متوسط في الفئة الثانية بلغ ٤.٠٠ وقد كانت قيمة F ٠.٠٠ وبمستوى غير معنوية ٠.٠٩٩. وعلى أساس ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تثبت وجود فروق معنوية بين النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة حول آراء العينة عن ممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

الجدول (٧-١) اختبار الفروق بين النوع الاجتماعي وعدد الدورات وبين ممارسات القيادة التحويلية

النوع الاجتماعي	عدد الدورات	التأثير المثالي	الهام الرؤية	تحدي العملية	تمكين الآخرين	تشجيع الشراكة
ذكر	دورة	4.1667	3.2500	3.5833	3.1667	2.8333
	دورتان	3.7917	3.7292	3.7083	3.6250	3.6250
	دورات ثلاث	2.8889	3.0556	3.9444	3.6667	3.3333
	فاكثر اربع	3.9833	3.7167	3.8833	4.3500	4.1333
	Total	3.7899	3.5942	3.8043	3.9058	3.7391
انثى	دورتان	4.0000	3.3333	3.0000	3.5000	4.0000
	ثلاث دورات	4.0000	3.7500	3.9167	4.0000	3.7500
	اربع - فاكثر	3.3750	3.8333	4.3750	3.3333	3.6667
	Total	3.6429	3.7381	4.0476	3.5476	3.7381
	دورة	4.1667	3.2500	3.5833	3.1667	3.731
الاختبار	F	0.206	0.666	0.421	1.203	0.000
المعنوية	Sig	0.653	.421	0.666	.282	.997

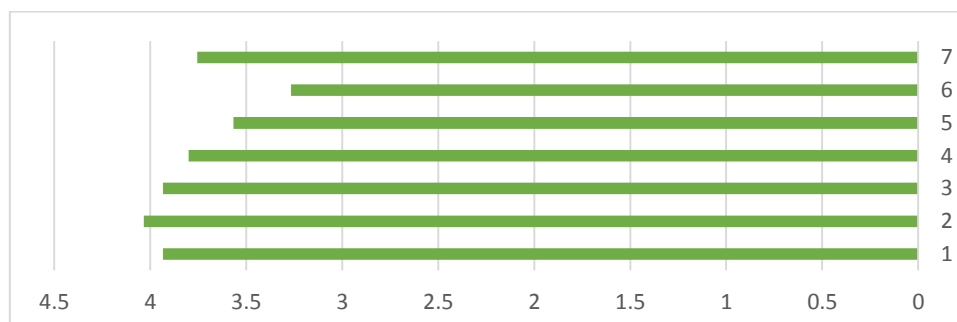
رابعاً: التحليل الوصفي لبعء التأثير المثالي

يظهر الجدول (٨-١) آراء العينة حول بعء التأثير المثالي من ممارسات القيادة التحويلية ويتبين من الجدول ان المتوسط العام بلغ ٣.٦٢٧٨ وبانحراف معياري ٠.٧٠٩ كما بلغت الأهمية النسبية ٧٢% كما يتبين اتفاق آراء العينة عن السؤال الثاني الذي يتضمن قضاء القائد الوقت والطاقة للتأكد من ان الافراد الذين يعمل معهم يلتزمون بالمبادئ والمعايير التي وافقوا عليها اذ بلغ المتوسط ٤.٠٣٣ وبانحراف معياري بلغ ٠.٩١٢ وقد بلغت الأهمية النسبية ٨٠% وقد احتل الترتيب الأول. وحاز السؤال الأول والثالث المربة الثانية وبمتوسط ٣.٩٣٣ وبلغت الأهمية النسبية ٧٨.٦٦. ويوضح الشكل (١-١) متوسطات آراء العينة حول هذا المحور.

الجدول (٨-١) ممارسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي)

ت	الفقرات	M	S.D	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يكون القائد التحويلي مثالا شخصيا لما يتوقعه من الآخرين	3.9333	1.03064	78.666	٢
٢	يقضي الوقت والطاقة لتأكد من أن الافراد الذين يعمل معهم يلتزمون بالمبادئ والمعايير التي وافقوا عليها	4.0333	.91226	80.666	١
٣	يتابع من خلال الوعود والالتزامات التي وضعها	3.9333	.96379	78.666	٢
٤	يسأل عن ردود الفعل عن كيف تؤثر أفعاله على أداء الآخرين	3.8000	1.07703	76	٣
٥	يبنى إجماع حول مجموعة من القيم المشتركة لتشغيل منظمنا	3.5667	.88255	71.334	٤
6	يوضح ما من شأنه ان يرتبط بفلسفة القيادة	3.2667	1.06249	65.334	٥
٧	المتوسط العام	3.6278	0.70931	٧٢.٥٥٦	

الشكل (١-١) التأثير المثالي



خامسا: التحليل الوصفي لبعد إلهام رؤية مشتركة

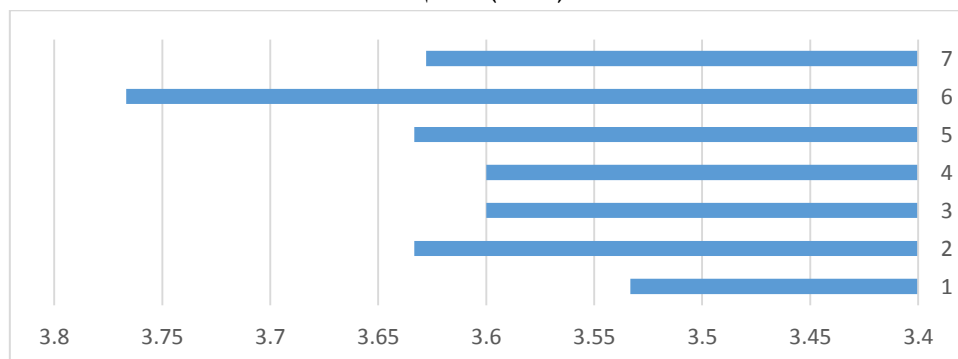
يظهر الجدول (٩-١) والشكل (٢-١) آراء العينة حول بعد إلهام رؤية مشتركة من ممارسات القيادة التحويلية ويتبين من الجدول ان المتوسط العام بلغ 3.62 وبانحراف معياري ٠.٧٠٩ كما بلغت الأهمية النسبية ٧٢% كما يتبين اتفاق آراء العينة عن السؤال السادس الذي يؤكد على ان القائد يتحدث بثقة حول أعلى المعاني والاعراض حول الاعمال اذ بلغ المتوسط 3.767 وبانحراف معياري بلغ ١.٠٠٦ وقد بلغت الأهمية النسبية ٧٥% وقد احتل الترتيب الأول. وحاز السؤال

الثاني والخامس المرتبة الثانية وبمتوسط ٣.٦٣٣ وبلغت الأهمية النسبية ٧٢.٦٦%. ويوضح الشكل (٢-١) متوسطات آراء العينة حول هذا المحور.

الجدول (٩-١) الهام رؤية مشتركة

ت	الفقرات	M	S.D	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يتحدث القائد عن الاتجاهات المستقبلية التي سوف تؤثر على كيفية الحصول على العمل وكيفية القيام به	3.5333	0.9371	70.666	٤
٢	يصف صورة مقنعة مما يمكن أن يكون عليه مستقبلنا	3.6333	0.85029	72.666	٢
٣	يناشد الآخرين للمشاركة في رؤيا مثيرة في المستقبل	3.6	0.85501	72	٣
٤	يظهر للآخرين كيف تتحقق المصالح طويلة المدى من خلال التجنيد في رؤية مشتركة	3.6	1.00344	72	٣
٥	يرسم "الصورة الكبيرة" لما نطمح لتحقيقه	3.6333	0.99943	72.666	٢
6	. يتحدث بثقة حول أعلى المعاني والاعراض حول الاعمال	3.7667	1.0063	75.334	١
٧	المتوسط العام	3.62 ^٨	0.709	72.556	

الشكل (٢-١) الهام الرؤية

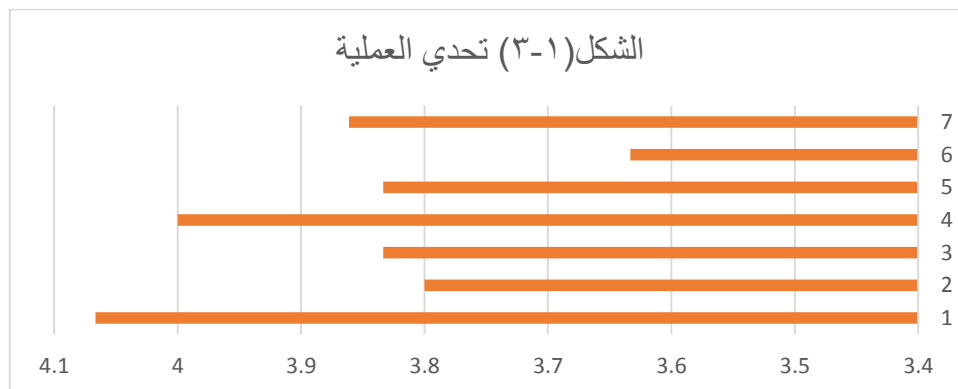


سادسا: التحليل الوصفي لبعد تحدي العملية

يظهر الجدول (١٠-١) والشكل (٣-١) آراء العينة حول بعد تحدي العملية من ممارسات القيادة التحويلية ويتبين من الجدول ان المتوسط العام بلغ ٣.٨٦١ وبانحراف معياري ٠.٦٧٥ كما بلغت الأهمية النسبية ٧٧% كما يتبين اتفاق آراء العينة عن السؤال الأول يسعى القائد للخروج من تحدي الفرص لاختبار المهارات الخاصة والقدرات اذ بلغ المتوسط ٤.٠٦٧ وبانحراف معياري بلغ ٠.٨٢٨ وقد بلغت الأهمية النسبية ٨١% وقد احتل الترتيب الأول. وحاز السؤال الرابع المرتبة الثانية وبمتوسط ٤.٠ وبلغت الأهمية النسبية ٨٠%. ويوضح الشكل (٣-١) متوسطات آراء العينة حول هذا المحور.

الجدول (١٠-١) تحدي العملية

ت	الفقرات	M	S.D	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يسعي للخروج من تحدي الفرص لاختبار المهارات الخاصة والقدرات	4.06 ^٧	0.82 ^٨	81.334	١
٢	تحديات الناس لتجربة طرق جديدة ومبتكرة للقيام بها فيعملهم	3.8	0.71 ^٥	76	٤
٣	بحث خارج حدود الرسمية عن منظمة مبتكرة لتحسين طرق ما نقوم به	3.8333	0.91 ^٣	76.666	٣
٤	يسأل "ماذا يمكننا أن نتعلم؟" عندما لا تسير الأمور كما هي متوقع.	4	0.87 ^١	80	٢
٥	التأكد من وضع أهداف قابلة للتحقيق لخطط ملموسة، وإنشاء معالم قابلة للقياس للمشاريع والبرامج.	3.8333	1.0 ^٢	76.666	٣
6	التجارب وأخذ المخاطر، حتى عندما تكون هناك فرصة بالفشل	3.6333	0.964	72.666	٥
٧	المتوسط العام	3.861	0.675	77.222	



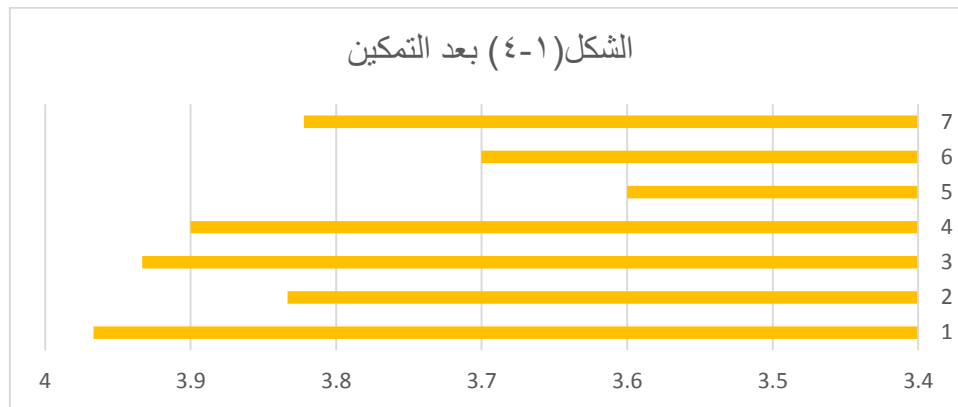
سابعا: التحليل الوصفي لبعد تمكين الآخرين من العمل

يظهر الجدول (١١-١) والشكل (٤-١) آراء العينة حول بعد التمكين من ممارسات القيادة التحولية ويتبين من الجدول ان المتوسط العام بلغ ٣.٨٢٢ وبانحراف معياري ٠.٦٧٥ كما بلغت الأهمية النسبية ٧٦% كما يتبين اتفاق آراء العينة عن السؤال الأول يطور القائد التحويلي العلاقات

التعاونية بين الناس الذين يعمل معهم اذ بلغ المتوسط ٣.٩٦٧ وبانحراف معياري بلغ ٠.٨٥٠ وقد بلغت الأهمية النسبية ٧٩% وقد احتل الترتيب الأول. وحاز السؤال الثالث المرتبة الثانية وبمتوسط ٤.٠ وبلغت الأهمية النسبية ٧٦%. ويوضح الشكل (١-٤) متوسطات آراء العينة حول هذا المحور

الجدول (١١-١) تمكين الآخرين

ت	الفقرات	M	S.D	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يطور العلاقات التعاونية بين الناس الذين يعمل معهم	3.96٧	0.850	79.334	1
٢	يستمتع بنشاط إلى وجهات نظر متنوعة	3.8333	0.874	76.666	4
٣	يعامل الآخرين بكرامة واحترام	3.9333	0.980	78.666	2
٤	يدعم القرارات التي قبلها الناس من تلقاء أنفسهم	3.9	0.84486	78	3
٥	يعطي الناس قدرا كبيرا من الحرية والاختيار في تقرير كيفية القيام بعملهم	3.6	1.102	72	6
6	يضمن أن ينمو الناس في وظائفهم من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير	3.7	1.290	74	5
٧	المتوسط العام	3.822	0.747	76.444	



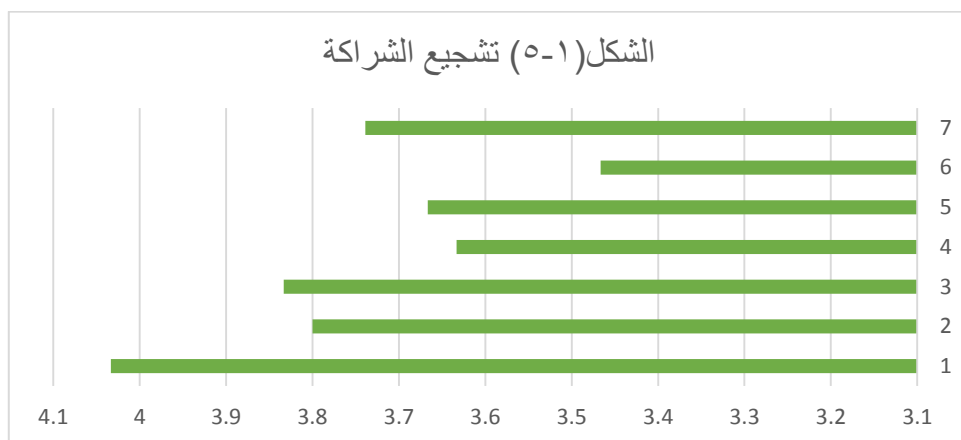
ثامنا: التحليل الوصفي لبعء تشجيع الشراكة

يظهر الجدول (١٢-١) والشكل (١-٥) آراء العينة حول بعء تشجيع الشركة من ممارسات القيادة التحولية ويتبين من الجدول ان المتوسط العام بلغ ٣.٧٣٩ وبانحراف معياري 0.717 كما بلغت الأهمية النسبية ٧٤.٨% كما يتبين اتفاق آراء العينة عن السؤال الأول يمتدح القائد التابعين بإشغالهم الوظائف المحددة اذ بلغ المتوسط ٤.٠٣٣ وبانحراف معياري بلغ ٠.٩٦٤ وقد بلغت الأهمية النسبية ٨٠.٦% وقد احتل الترتيب الأول. وحاز السؤال الثالث المرتبة الثانية وبمتوسط

٣.٨٣٣ وبلغت الأهمية النسبية ٧٦%. ويوضح الشكل (١-٥) متوسطات آراء العينة حول هذا المحور.

الجدول (١٢-١) تشجيع الشراكة

ت	الفقرات	M	S.D	الأهمية النسبية	الترتيب
١	يمتدح التابعين بإشغالهم الوظائف المحددة	4.033	0.964	80.666	١
٢	يجعل من السماح نقطة تعرب عن ثقته في قدرات التابعين	3.8	0.8469	76	٣
٣	يؤكد أن للتابعين مكافأة تشجيعية لمساهماتهم في النجاح	3.8333	1.02	76.666	٢
٤	يعترف للناس بتجسيد الالتزام بالقيم المشتركة	3.6333	0.964	72.666	٥
٥	يجد طرق للاحتفال بالإنجازات	3.6667	1.028	73.334	٤
6	يعطي أعضاء الفريق الكثير من التقدير ودعم مساهماتهم	3.4667	1.008	69.334	٤
٧	المتوسط العام	3.7389	0.717	74.778	



تاسعا: اختبار علاقة الارتباط

تظهر علاقات الارتباط بين الخصائص الشخصية لأفراد العينة ومتغيرات القيادة التحويلية ويتضح منه وجود علاقة ارتباط بين بعض هذه المتغيرات فهناك علاقة ارتباط بين التمكين والعمر اذ بلغ معامل الارتباط اسبيرمان ٠.٣٧ ، وبمستوى معنوية ٥%، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تحدي العملية والمنصب فبلغ معامل الارتباط ٠.٤٨ وبمستوى منوية ١% ، كما يتبين من الجدول

وجود علاقة ارتباط بين بعد الشراكة وعدد الدورات التدريبية وبمعامل ارتباط ٠.٣٦ وبمستوى معنوية ٥%. اما بقية المتغيرات فهناك علاقة ارتباط بينها ولكن ليست معنوية. وعلى أساس ذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها بوجود علاقة ارتباط بين الخصائص الشخصية وبعض ممارسات القيادة التحويلية.

الجدول (١٣-١) علاقة الارتباط

	الجنس	العمر	التحصيل	المنصب	الخدمة	الدورات	M1	M2	M3	M4	M5
الجنس	1										
العمر	-.142	1									
التحصيل	-.155	-.027	1								
المنصب	-.052	.069	.160	1							
الخدمة	-.077	.809**	-.061	.112	1						
الدورات	.215	-.274	-.050	.301	-.210	1					
M1	-.085	-.145	.130	-.062	.087	-.064	1				
M2	.086	-.153	-.190	.145	-.123	.125	.473**	1			
M3	.152	-.012	-.081	.481**	.072	.266	.057	.619**	1		
M4	-.203	-.372*	-.042	-.020	-.223	.345	.529**	.613**	.304	1	
M5	-.001	-.295	.117	.154	-.184	.363*	.423*	.617**	.390*	.744**	1

عاشرا: اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات

يوضح الجدول (١٤-١) علاقة التأثير للخصائص الشخصية بعدها المتغيرات المستقلة وممارسات القيادة التحويلية بعدها المتغيرات التابعة ويتبين من الجدول ان علاقة ارتباط السمات الشخصية لأفراد العينة اجمالا وبعد التأثير المثالي بلغ معامل الارتباط $R = 0.44$ % كما كان معامل التفسير $R^2 = 0.19$ % وهو مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من هذا البعد ، كما بلغت قيمة $F = 0.91$ كما بلغت قيمة $T = 2.096$ وبمستوى معنوية ٥% كما كانت الثابت $A = 3.84$ وهي تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفرا.

ويتبين من الجدول ان علاقة ارتباط السمات الشخصية لأفراد العينة اجمالا وبعد الهام الرؤية بلغ معامل الارتباط $R = 0.31$ % كما كان معامل التفسير $R^2 = 0.10$ % وهو مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من هذا البعد ، كما بلغت قيمة $F = 0.42$ كما بلغت قيمة $T = 2.916$ وبمستوى معنوية ١% كما كانت الثابت $A = 0.499$ وهي تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفرا.

كما يتبين من الجدول ان علاقة ارتباط السمات الشخصية لأفراد العينة اجمالاً وبعد تحدي العملية بلغ معامل الارتباط $R = 0.54\%$ كما كان معامل التفسير $R^2 = 29\%$ وهو مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من هذا البعد ، كما بلغت قيمة $F = 1.086$ كما بلغت قيمة $T = 2.483$ وبمستوى معنوية 5% كما كانت الثابت $A = 3.950$ وهي تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً.

كما يتبين من الجدول ان علاقة ارتباط السمات الشخصية لأفراد العينة اجمالاً وبعد التمكين بلغ معامل الارتباط $R = 0.58\%$ كما كان معامل التفسير $R^2 = 34\%$ وهو مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من هذا البعد ، كما بلغت قيمة $F = 1.983$ كما بلغت قيمة $T = 3.221$ وبمستوى معنوية 1% كما كانت الثابت $A = 0.47$ وهي تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً.

كما يتبين من الجدول ان علاقة ارتباط السمات الشخصية لأفراد العينة اجمالاً وبعد تشجيع الشراكة بلغ معامل الارتباط $R = 0.45\%$ كما كان معامل التفسير $R^2 = 20\%$ وهو مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من هذا البعد ، كما بلغت قيمة $F = 0.999$ كما بلغت قيمة $T = 1.766$ وبمستوى غير معنوي بنسبة 5% كما كانت الثابت $A = 3.161$ وهي تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفراً.

وعلى أساس ذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة عنها والتي تنص على وجود علاقة تأثير للخصائص الشخصية لأفراد العينة وممارسات القيادة التحويلية

الجدول (١-١٤) اختبار تأثير المتغيرات الشخصية في المتغيرات المعتمدة (ممارسات القيادة)

المتغيرات	R	R^2	F	Sig.	t	Sig.	A
التأثير المثالي	.438 ^a	.192	.910	.505 ^b	2.096	.047	3.840
الهام رؤية	.316 ^a	.100	.424	.855 ^b	2.916	.008	5.499
تحدي العملية	.541 ^a	.293	1.586	.196 ^b	2.483	.021	3.950
تمكين الآخرين	.584 ^a	.341	1.983	.110 ^b	3.221	.004	5.470
تشجيع الشراكة	.455 ^a	.207	.999	.450 ^b	1.766	.091	3.161

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي تم التوصل إلى الاستنتاجات:

- ١- تبين من النتائج وجود فروق معنوية بين آراء العينة حول ممارسات القيادة التحويلية في جامعة بابل وتم اثبات هذه الفروق احصائياً بين النوع الاجتماعي والعمر وبين ممارسات القيادة لأفراد العينة في الجامعة فضلاً عن وجود فروق بين إجابات العينة بين النوع الاجتماعي والتحصيل وممارسات القيادة ، وكذلك بين النوع الاجتماعي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية وممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.
- ٢- جاءت إجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة التحويلية متوافقة نسبياً وبمتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي البالغ ٣ ففي بعد التأثير المثالي ركز أفراد العينة على أن القائد التحويلي يقضي الوقت والطاقة لتأكد من أن الأفراد الذين يعمل معهم يلتزمون بالمبادئ والمعايير التي وافقوا عليها وعن بعد الهام الرؤية المشتركة كان توافق أفراد العينة مركزاً حول تحدث القائد بثقة حول أعلى المعاني والأغراض حول الأعمال وفيما يرتبط ببعد تحدي العملية تبين اتفاق أفراد العينة أكثر حول سعي القائد للخروج من تحدي الفرص لاختبار المهارات الخاصة والقدرات، وفيما يخص التمكين كان اتفاق آراء العينة منصفاً على أن القائد يطور العلاقات التعاونية بين الناس الذين يعمل معه .
- ٣- أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعض السمات الشخصية للقائد وبعض ممارسات القيادة التحويلية من خلال معامل ارتباط اسبيرمان كالارتباط بين المنصب وبعد تحدي العملية والدورات التدريبية ومشاركة التابعين. والعمر وبعد التمكين.
- ٤- ثبت من النتائج وجود تأثير معنوي للسمات والخصائص لأفراد العينة في كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية وبمستوى معنوية تراوح بين ١% و ٥%.
- ٥- تم رفض فرضيات العدم واثبات فرضيات الوجود لعلاقات الارتباط والتأثير ووجود الفروق المعنوية بين إجابات أفراد العينة عن ممارسات القيادة التحويلية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم صياغة التوصيات الآتية:-

- ١- على القائد التحويلي الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين التابعين إذ أنه لا يوجد نمط مشترك لسلوك الأفراد بل هنالك الكثير من الجوانب المختلفة وهذا يرجع إلى الكثير من

- العوامل الذاتية والنفسية والبيئية والتي تحكم تصرفات الأفراد وعلى القائد ان يتحلى بالمزيد من المعرفة والحكمة والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة.
- ٢- ضرورة اهتمام القائد بالقيم والاخلاق وحسن التعامل مع التابعين وسماع اصواتهم والمشاركة في حل مشاكلهم وان يكون قدوة حسنة لهم وتوضيح الطرق والاساليب التي يفهمها التابعين.
- ٣- ضرورة ان يتمتع القائد بالإلهام والتخيل والادراك عليها.
- ٤- ضرورة ان يسعى القائد الى تحدي الفرص والبدء بروح الفريق لرؤية المستقبل والتطلعات المشتركة والتأكيد على المعاني والاعراض حول الاعمال المستقبلية والتوافق المبادرة والبحث عن الطرق المبتكرة للأداء وتحسين العمليات واختبار الخبرات والقدرات للتابعين ودعمها.
- ٥- على القائد غرس روح الثقة والتعاون بين التابعين وتطوير العلاقات والتفاهم بين الافراد والتعامل بالكرامة واحترام الآخرين والاعتراف بمساهمات الآخرين ومكافأتهم على الاعمال المتميزة والاحتفاء بهم.

المصادر

- حماد اياد "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٧ - العدد الرابع-٢
- Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519. doi: 10.1108/LODJ-08-2014-0148.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Abdul, M. (2016). Co-worker support as moderator on the relationship between compensation and transactional leadership in organizational commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 695-709.
- Avolio, B. J., & Bass, B.M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. doi: 10.1111/joop.12041.
- Vito, G., Higgins, G., & Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809-822. doi: 10.1108/PIJPSM-01-2014-0008.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-23. doi: 10.1177/002188631876346.
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75.

- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership. *Academic Radiology*, 23(5), 592-599. doi: 10.1016/j.acra.2016.01.010.
- Rabindra, K. P., Madhusmita, P., & Lalatendu, K. J. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95. doi: 10.1108/JEIM-01-2016-0026.
- Teymournejad, K., & Elghaei, R. (2017). Effect of transformational leadership on the creativity of employees: An empirical investigation. *Engineering*, 7(1), 1413-1419.
- Zdaniuk, A., & Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 863-877. doi: 10.1016 /j.leaqua.2015.06.008.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. doi: 10.1108/LODJ-10-2011-0110.
- Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational commitment of the high school teachers in garmy. *International Journal of Organizational L*