

---

---

**تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية  
في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة\***

إعداد

الباحثة / هبة بدران عبد الحميد حسن

أخصائي شئون طلاب

كلية التربية النوعية . جامعة المنصورة

تحت إشراف

أ.د / عبد العظيم السعيد مصطفى

أستاذ أصول التربية

كلية التربية النوعية . جامعة المنصورة

أ.د / أماني السيد عبور

أستاذ أصول التربية

كلية التربية النوعية . جامعة المنصورة

أ.د / الهلالي الشرييني الهلالي

أستاذ التخطيط التربوي والإدارة التعليمية

وزير التربية والتعليم والتعليم الفني السابق

كلية التربية النوعية . جامعة المنصورة

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

عدد (٦٥) - يناير ٢٠٢٢

---

\* بحث مستل من رسالة دكتوراة بعنوان " ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة (رؤية مقترحة) .

---

---



## تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة

إعداد

أ.د. / أماني السيد غبور \*\*

الباحثة / هبه بدران عبد الحميد حسن \*

أ.د. / الهلاي الشربيني الهلاي \*\*\*\*

أ.د. / عبدالعظيم السعيد مصطفى \*\*\*

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف علي واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتم إعداد إستبانة وتوزيعها علي عينة قوامها (٢٦٠) مبحوثا من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة موزعة كالتالي: (١٣٣) قيادة إدارية، (١٢٧) قيادة أكاديمية، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، أهمها: وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القيادات الأكاديمية والإدارية في المشكلات التعليمية فقط دون المشكلات الإدارية، وجدت مشكلات تعليمية وإدارية تعاني منها جامعة المنصورة بعضها بدرجة كبيرة وبعضها بدرجة متوسطة، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في بعد الإستثارة الفكرية ترجع لمتغير نوع القيادة لصالح القيادات الأكاديمية، جاءت ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وبترتيب أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية علي مستوي الممارسة من وجهة نظر العينة ككل جاءت علي الترتيب التالي (الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي)، لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين ممارسة القيادات لاستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات التعليمية، بينما وجدت علاقة إرتباطية دالة بينها وبين وجود المشكلات الإدارية وذلك في ممارسة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة)، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القيادات ترجع لمتغير الجنس في بعد المشكلات التعليمية فقط لصالح القيادات الذكور دون المشكلات الإدارية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات التعليمية والإدارية ترجع لمتغير سنوات الخبرة، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات النظرية والعملية

✦ أخصائي شئون طلاب كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة

✦✦ أستاذ أصول التربية كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة

✦✦✦ أستاذ أصول التربية كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة

✦✦✦✦ أستاذ التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ووزير التربية والتعليم والتعليم الفني السابق كلية التربية النوعية.

لصالح النظرية، ولا يوجد تأثير لهذا المتغير علي وجود المشكلات التعليمية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس بين متوسطات درجات كل من القيادات في ممارسة بعد التأثير المثالي لصالح الذكور، أيضا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية لصالح الخبرة الأعلى، وأخيرا عدم وجود تأثير دال إحصائية لمتغير نوع الكلية علي ممارسة جميع أبعاد استراتيجيات القيادة التحويلية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات القيادة التحويلية، القيادات الأكاديمية والإدارية، المشكلات التعليمية والإدارية.

## مقدمة

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي تقوم بالعديد من الوظائف والمهام؛ حيث تندرج وظائف الجامعة تحت ثلاث وظائف رئيسية، وهي: التعليم وإعداد القوى البشرية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ فالجامعات لها الدور الأكبر في تخريج الكوادر البشرية المدربة في جميع المجالات والتخصصات المختلفة.

والواقع أن الجامعات المصرية في الوقت الراهن تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية، والمقصود هنا بالتحديات الداخلية تلك العوامل التي تتعلق بالمؤسسة الجامعية ذاتها، وتشمل عوامل مثل الزيادة الكمية المضطردة في عدد طلاب المرحلة الجامعية الأولى، وكذلك نقص المكتبات والتجهيزات والمعامل والإنشاءات الجامعية، وغيرها، أما التحديات الخارجية ترتبط بما تواجهه مؤسسات التعليم العالي فيما يفرضه الوضع الدولي المتغير، وما تفرضه عمليات التنمية من قضايا، مثل التطور التكنولوجي، وظهور ميادين عمل جديدة، والإنفجار المعرفي وما يتطلب من ضرورة الإهتمام بالتعليم المستمر، وانتشار مفهوم التربية البيئية، والغزو الثقافي (الهالتي، ٢٠٠٧، ٤٧)\*، ومن ثم فلا بد من مواجهة مشكلات التعليم الجامعي؛ حتى تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها المنشودة.

والقيادة التحويلية لها أهمية كبيرة باعتبارها أحد الأساليب القيادية الحديثة المستخدمة في مواجهة مشكلات التعليم الجامعي، وتعتبر من أكثر النظريات القيادية شهرة لدورها في تحويل المنظمات وإدارة التغيير فيها؛ فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، من أجل المصالح العامة للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم، وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة (العلفي، ٢٠١٤، ١١).

كما تحتل القيادة التحويلية أهمية كبيرة في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف، وتطوير الأداء فيها، وهي نمط يبني الالتزام، ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها (الفقرا، ٢٠١٧، ٣١٠).

\* تم التوثيق في البحث الحالي وفقا لتوثيق الجمعية الأمريكية لعلم النفس . الإصدار السادس American Psychological Association – A.P.A-6 th Ed، حيث يتم كتابة اسم العائلة، سنة النشر، رقم الصفحة في المتن، ويكتب توثيق المرجع بالكامل في قائمة المراجع.

ومن ثم جاءت فكرة هذا البحث؛ للتعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية؛ لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، من خلال رؤية القيادات الأكاديمية والإدارية أنفسهم.

### مشكلة البحث

لقد أصبح التغيير في المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لبقائها واستمرارها، وأصبحت عملية التكيف مع التغيرات الخارجية أقل ما يمكن عمله، ومن ثم أصبح الأمر يتطلب من المؤسسات أن تكون دائماً معاصرة لكل ما هو جديد، وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة.

فالتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات بصفة خاصة، تتطلب وجود قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، ومن خلال عمل الباحثة بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة وملاحظتها لوجود بعض المشكلات الإدارية، على سبيل المثال: قلة اهتمام القيادات بحاجات الطلاب والعاملين ورغباتهم، ضعف مساعدة القيادات للمرؤوسين وحل مشكلاتهم، ضعف تشجيع القيادات للسلوك الإبداعي والابتكاري لدى المرؤوسين، النمطية والروتين في الأداء.

وبذلك، أصبح لزاماً على القيادة أن تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح الرؤية الداخلية، وهذه القيادة تعرف حالياً بالقيادة التحويلية ذات النزعة الهادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة، تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية وتحويلها إلى واقع ملموس.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة؟

يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية في التعليم الجامعي؟
٢. ما المشكلات التعليمية والإدارية الأكثر تواجداً بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
٣. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية بجامعة المنصورة؟
٤. ما العلاقة بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة؟

٥. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية ترجع لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية) ؟
٦. ما مدى وجود فروق بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية ترجع لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية) ؟
٧. ما التوصيات المقترحة والآليات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف علي الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية في التعليم الجامعي.
٢. التعرف علي المشكلات التعليمية والإدارية الأكثر تواجدا بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
٣. التعرف علي واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية.
٤. التعرف علي العلاقة بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.
٥. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية ترجع لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية).
٦. الكشف عن وجود فروق بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية ترجع لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).
٧. وضع مجموعة من التوصيات المقترحة والآليات اللازمة لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.

## أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أنه قد يفيد الجهات التالية:

- أ. الجامعات المصرية: من خلال الاستفادة من استراتيجيات القيادة التحويلية؛ لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بالتعليم الجامعي، كما تفيد جامعة المنصورة بصفة خاصة ؛ حيث تتضح أهمية مرحلة التعليم الجامعي على وجه التحديد؛ لأنها تمثل قمة الهرم التعليمي، وتهتم بمسئوليات عديدة أهمها إعداد الانسان، وتطويره، وتحسين أدائه من خلال تطوير معارفه واتجاهاته وقيمه وأساليب تفكيره.

٢. العاملين بالجامعة، سواء أعضاء هيئة التدريس، أو الجهاز الإداري: من خلال حل المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجه العاملين بالجامعة؛ مما يساعد على تحسين أدائهم الوظيفي بالجامعة.

٣. الباحثين في المجال التربوي: تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الهامة في مجال الإدارة والقيادة؛ حيث تعد القيادة التحويلية من الموضوعات الهامة، والتي لها دور كبير في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بالتعليم الجامعي، وتسهم في إثراء المكتبة العربية، وتفتح آفاقا جديدة للباحثين في مجال القيادة التحويلية.

٤. المخططين وواضعى السياسات التعليمية: محاولة تقديم توصيات ومقترحات للمخططين، وواضعى السياسات التعليمية، ومتخذى القرار، والإداريين في مؤسسات التعليم العالى عن كيفية ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية؛ مما يساعد على رفع كفاءة القيادات، وتمكينها من استخدام أساليب جديدة في القيادة.

## منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية وفقا لموضوع الدراسة.

## حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلى:

### ١- الحدود الموضوعية:

تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالى، الإهتمام الفردى، الإستثارة الفكرية، الدافعية المهمة) في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.

### ٢- الحدود المكانية:

(١٧) كلية من كليات جامعة المنصورة.

### ٣- الحدود الزمنية:

الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

## مصطلحات البحث

اشتمل البحث الحالي على بعض المصطلحات، وتم تعريفها إجرائيا على النحو التالى:

### ١. ممارسة Practice

مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بتأديتها شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات.

## ٢. القيادات الأكاديمية والإدارية Academic and administrative leaders

هم الأشخاص المكلفون بالأعمال الإدارية في الجامعات، مع عملهم كأكاديميين أو إداريين؛ حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والأساليب التي تؤهلهم لل أداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة.

### ٣. استراتيجيات Strategies

نمط من السلوك، يصمم لضمان التعاون بين الأتباع والقائد، ورؤية مستقبلية بعيدة المدى، تصف الأسلوب، أو الطريقة التي تتبعها الإدارة الجامعية العليا بمؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية، ويوجد ثلاثة أنماط من الاستراتيجيات التي قد تتبناها المؤسسة وهي: الإستراتيجية الإجرائية، والإستراتيجية التسهيلية، والإستراتيجية التحويلية.

### ٤. القيادة التحويلية Transformational Leadership

#### أ. القيادة في اللغة

يعود لفظ القيادة في اللغة العربية إلى الفعل الثلاثي في المعجم الوجيز (قاد)، وقاد الدابة قودا، وقيادة: مشى أمامها آخذاً بمقودها، (اقتاد) الدابة: قادها. (انقاد): خضع وذل، وقاد الجيش: رأسه ودبر أمره، و(القائد) من يقود الجيش، والقائد: من يقود فرقة موسيقية أو نحوها، ويجمع على (قادة، وقواد). (المعجم الوجيز، ٢٠٠١، ص ٥١٩)

وجاء تعريفها أيضا في معجم المعاني الجامع علي أنها: قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. <https://www.almaany.com>

ويعرفها كلا من (Nan jundeswaras wamy T.S.\*andSwamy D.R., 2014) بأنها "عملية تأثير اجتماعي يسعى فيها القائد إلى المشاركة التطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف تنظيمية".<sup>1</sup>

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية علي أنها نوع من القيادة التي يسعى من خلالها القائد الأكاديمي والإداري للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف، وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية، وذلك في ضوء القيم والأخلاق، وجعل المصالح الشخصية تتحول لدى المرؤوسين إلى المصالح العامة في مواجهة بعض مشكلات التعليم الجامعي.

### ٥. المشكلات التعليمية والإدارية Educational and administrative problems

كل ما يعترض أداء عضو هيئة التدريس، وأداء الجهاز الإداري بشكل مستمر أو متكرر، وتولد لديه شعورا عاما بعدم الرضا أو الاطمئنان، ويقصد بالمشكلات التعليمية في هذه الدراسة:

<sup>1</sup> Nanjundeswaraswamy, T. S. and Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. Advances In Management. Vol. 7 (2) February., p 57



المشكلات ذات الطبيعة التعليمية المرتبطة ببيئة التدريس والتقويم والمقررات والطلبة والبحث العلمي، أما المشكلات الإدارية فهي المشكلات ذات الطبيعة التنظيمية والمالية والمكتبية والإجرائية.

## الدراسات السابقة

تم التوصل إلى عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وسوف يتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

١- دراسة عايد الخوالدة، ومحمد جرادات (٢٠١١) بعنوان: **درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية**، وقد هدفت الي التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاث جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث ومتغير الكلية ( كليات علمية كليات انسانية) لصالح الكليات الانسانية، ومتغير الرتبة العلمية ومتغير الخبرة لصالح الخبرات الطويلة.

٢- دراسة غربى الشمري (٢٠١١) بعنوان: **إمكانية تطبيق القيادة التحويلية فى الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية فى بعض الجامعات السعودية**، وقد هدفت الدراسة التعرف على إمكانية تطبيق القيادة التحويلية فى الإدارة الجامعية من منظور عمداء ورؤساء الأقسام العلمية فى بعض الجامعات السعودية، وطبقت الدراسة على (٢٠٣) من عمداء ورؤساء الأقسام من جامعات الملك سعود والجوف ونجران والباحة وتوصلت الدراسة إلى ان القيادة الجامعية تمارس سلوكيات بعدى التأثير المثالى، والحفز الإلهامى بدرجة كبيرة جداً، فى حين تمارس سلوكيات بعدى التحفيز ذهنى والاعتبار الفردى بدرجة متوسطة، وان أهم سمة للقائد التحويلي هى التمتع بثقة ذاتية عالية، تجنبه الصراع الداخلى، بالإضافة إلى تأكيد جاهزية بعض الجامعات السعودية بدرجة كبيرة جداً لتطبيق القيادة التحويلية، ووجود فروق دالة إحصائية بين رؤية القادة الجامعيين نحو تحديد مستوى جاهزية الجامعات تعزى إلى الخبرة فى العمل القيادى، والتدريب، ومقر العمل، لصالح الأطول خبرة، والأكثر مشاركة فى الدورات التدريبية، والقادة الجامعيين فى جامعة الملك سعود والباحة.

٣- دراسة صادقي وآخرون Sadeghi, Amir and Akmaliah, Zaidatol, and Pihie, (2012) بعنوان: **القيادة التحويلية والتنبؤ بأثرها على فاعلية القيادة**، وقد هدفت الدراسة التعرف على الأسلوب القيادى الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعة الماليزية البحثية، وأثره على فاعلية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة، وتم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس نمط القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى ان رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعة الماليزية

يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة جيدة، وجاء مجال الدافع الإلهامي في الترتيب الأول، في حين جاء مجال التحفيز العقلي في الترتيب الأخير.

٤. دراسة نوردين ونورشيدا (2013) Nordin, Nourshida بعنوان: **سلوك القيادة التحويلية ونتائج فعاليتها في مؤسسة تعليمية عليا**، وقد هدفت الدراسة التعرف على سلوك القيادات ومستوى نتائج القيادة الفعالة والعلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وتأثيرها على الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الماليزية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث العينة العنقودية على (١٦٩) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مارا التكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى ان أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة أظهروا ممارسة رؤسائهم لأسلوب القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونتائج القيادة، وتحتاج القيادات الأكاديمية إلى مهارات وقدرات قيادية للقيادة نحو التميز الأكاديمي والبحثي، ومزيد من الدورات التدريبية.

٥. دراسة عبد الله الشمري (٢٠١٤) بعنوان: **مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب القيادة التحويلية دراسة ميدانية**، حيث هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب القيادة التحويلية من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإعداد استبانته لجمع البيانات عبارة تم تطبيقها على عينة قوامها (٥٣٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت غالبا لا تعمل على إتاحة فرصة المشاركة أمام أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم في صنع القرارات المتعلقة بالتطوير، والقيادات الأكاديمية تهتم إلى حد ما بالتعرف على احتياجات العاملين في حياتهم العملية ومحاولة تحقيقها، ولوحظ قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بتنمية المهارات الفكرية للأفراد وأهميتها في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

٦. دراسة مني عبد المنعم محمد (٢٠١٤) بعنوان: **ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر**، وقد هدفت الدراسة التعرف على تطوير ممارسات القيادات الجامعية المصرية في ضوء الاستفادة من خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة في تطبيق الممارسات القيادية الحديثة، والتعرف على ماهية القيادة ونظرياتها في الفكر الإداري المعاصر وطبيعة الممارسات القيادية المستخدمة في بعض الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، وتوصلت الدراسة إلى ان الممارسات والأساليب القيادية التقليدية لم تعد تصلح للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق المنافسة، وخاصة مع ظهور ممارسات قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية والاستراتيجية، والتي تركز على زيادة الثقة في العاملين، ودعم روح الفريق، والإهتمام بالأفكار الجديدة والمبدعة، وممارسة السياسات التعاونية، ونموذج رؤية المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي أوجب على قيادات الجامعات المصرية الإهتمام بتطبيق ممارسات قيادية حديثة ترتقى بالمؤسسات الجامعية المصرية إلى مستوى الجامعات العالمية.

٧. دراسة هيம்பوزي وكريستين D. Hempowicz, Christine (2014) بعنوان: **خصائص القيادة التحويلية لرؤساء الكليات والجامعات للمؤسسات الخاصة - المؤسسات المؤهلة** ، حيث هدفت الدراسة التعرف على خصائص القيادة التحويلية لرؤساء الكليات والجامعات للمؤسسات الخاصة؛ حيث انها تضم ما يقرب من نصف إجمالى مؤسسات ما بعد المرحلة الثانوية فى الولايات المتحدة، وتم انشائها لخدمة ذوى الأصول الأسبانية، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) رئيسا من المؤسسات الخاصة الموجودين فى جميع انحاء الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى مشاركة الرؤساء فى سلوكيات القيادة التحويلية كانت أعلى من ممارسة المديرين التنفيذيين، وجاء ترتيب ممارسات القيادة التحويلية كما يلي: تمكين الآخرين من التصرف، ونمذجة الطريق، وإلهام رؤية مشتركة، وتشجيع الآخرين، وتحدى المشكلات والعقبات.

٨. دراسة مانانسال ، ثيلما Manansala, Thelma D.(2015) بعنوان: **مهارات سلوك القيادة التحويلية لرؤساء ونواب رؤساء جامعات والكليات في الفلبين** ، وقد هدفت الدراسة تقييم مهارات سلوك القيادة التحويلية لرؤساء ونواب رؤساء الجامعات والكليات المملوكة للدولة فى الفلبين، واستخدمت الدراسة مزجا من الطريقة الكمية والنوعية للبحث، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات: استبيان المسح والمقابلة الشخصية مع عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ان رؤساء الجامعات والكليات المملوكة للدولة ونوابهم حصلوا على تقييم مرضٍ للغاية فى مهاراتهم القيادية التحويلية، وتم العثور على التدريبات ذات الصلة التى حضرها قادة SUC لتصل مهاراتهم القيادية لتكون الأكثر تأثيرا على القيادة التحويلية.

٩. دراسة على محمد سالم (٢٠١٧) بعنوان: **دور القيادة التحويلية فى مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسى فى الأردن**، وقد هدفت الدراسة التعرف على تأثير ممارسة مديرى مدارس التعليم الأساسى فى الأردن لنمط القيادة التحويلية فى مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسى فى الأردن، واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى، وتكون مجتمع الدراسة من (١٢٠) مديرا من مديرى المدارس الأساسىة بمديرية تربية منطقة الكرك التابعة لمديرية التربية والتعليم فى المملكة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة المتمثلة فى (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحديد الأهداف التربوية وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلى، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وتقديم نموذج سلوكى يحتذى به، وهيكلية التغيير) على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسى فى الأردن والمتمثلة فى (مشكلات خاصة بالنظام الدراسى، ومشكلات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالبيئة التدريسية).

١٠. دراسة هيربست ، تيسي ه Herbst, Tessie H. H.(2017) بعنوان : **إمكانيات القيادة التحويلية فى جامعة التكنولوجيا بجنوب أفريقيا** ، وقد هدفت الدراسة إستكشاف إمكانات كفاءة القيادة التحويلية بين المديرين فى إحدى جامعات التكنولوجيا فى جنوب أفريقيا، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (١١١) مديرا داخل إحدى جامعات التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن

غالبية المستجيبين لديهم مزيج متوازن بين الأسلوب التحويلي والتبادلي، هؤلاء القادة لديهم كفاءات تحويلية منخفضة وتركيز معاملات قوى غير كاف.

١١. دراسة محمود مصطفى حسن (٢٠١٨) بعنوان: **متطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية. دراسة حالة جامعة المنصورة**، وهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية وعلى أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطوير الإدارة الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانته موجهة إلى عينة من القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه الإدارة الجامعية وخاصة جامعة المنصورة مثل: القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية، وقلة تفويض السلطة، وصعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية من ناحية، وبينها وبين المستويات الإدارية العليا من ناحية أخرى، وغياب التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية، وضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى القيادات الجامعية، وخضوع الجامعة إداريا وماليا لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد بينها تنسيق مثل وزارة المالية والمجلس الأعلى للجامعات.

١٢. دراسة يحيى عبدالله محمد (٢٠١٨) بعنوان: **درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود**، وقد هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة الملك سعود، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٤) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، واحتل بعد الإعتبارية الضدية الترتيب الأول وبدرجة توافر عالية، وجاء التأثير المثالي بالترتيب الثاني، وبدرجة توافر متوسطة، أما بعد الدافعية الإلهامية فجاء بالترتيب الثالث وبدرجة توافر متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية.

١٣. دراسة القطاونة، أيمن سليمان (2018) Alqatawenh, Ayman Sulieman بعنوان: **القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير**، حيث هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية، وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية، وتم تصميم استبيان للتحقق من أبعاد الدراسة على عينة قوامها (٥٠٠) مستجيبا، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية عبارة عن (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والتمكن)، وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وأن إدارة التغيير متوفرة في شركات التأمين الأردنية ويتم ممارستها بدرجة كبيرة.

١٤. دراسة عبدالله فالح الذيابي، عبدالله سعد العتيبي (٢٠٢٠) بعنوان: **درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، وقد

هدفت الدراسة التعرف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الأداة المستخدمة (الاستبانة) علي عينة من (٦١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلي أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة في المجالات الآتية: بناء وتطوير الرؤية المستقبلية للقسم، صياغة الأهداف التنظيمية المشتركة، بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، قيادة فريق التغيير، وقد أوصي الباحثون بالتركيز علي العمل التعاوني في الأقسام العلمية لتحقيق الأهداف وتكامل الأدوار، تنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة أم القرى في ضوء متطلبات قيادة التغيير.

### التعليق علي الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة وجود إهتمام محلي وعالمي باستراتيجيات القيادة التحويلية في التعليم الجامعي.

وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أهمية استراتيجيات القيادة التحويلية في التعليم الجامعي.

وقد اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة حول تحديد أبعاد ممارسة وأهمية القيادة التحويلية، وكذلك ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة التحويلية في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اعتمادها علي التقويم الأصيل أو البديل، بمعنى أن القيادات الأكاديمية والإدارية هم الذين يقيمون أنفسهم بأنفسهم، علي عكس باقي الدراسات السابقة والتي اعتمدت علي أن المرؤوسين هم الذين يقيمون القيادات، كما اختلف في أهداف البحث وحدوده وعينته ونتائجه.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وتحديد منهج وعينة الدراسة وبناء أداة الدراسة، والتعرف علي الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية، وإعداد الإطار النظري، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، والتوصل إلي المراجع .

### إجراءات البحث

ولتحقيق أهداف هذا البحث سوف تسير اجراءاته علي النحو التالي:

#### أ- الإطار النظري

ويتناول المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث من خلال المحاور التالية:

- أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والقائد التحويلي في التعليم الجامعي.
- ثانياً: بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة ومتطلبات مواجهتها في ضوء استراتيجيات القيادة التحويلية.

#### ب- الدراسة الميدانية

للإجابة عن تساؤلات البحث ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

## أ- الإطار النظري

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والقائد التحويلي في التعليم الجامعي.

### ١- مفهوم القيادة التحويلية

يوجد العديد من التعريفات للقيادة التحويلية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف الفلسفات ووجهات النظر، ومن أهم هذه التعريفات:

تعريف ( B.Parker Ellen III, 2016, 37 ) علي أنها القيادة التي تعطي مستوي من الطموح والدافعية للمرؤوسين.

بينما يُعرفها (محمود القعقاع، ٢٠١٧، ٦) بأنها " فريق عمل منظم يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال القيادات والعاملين وأدوارهم، وتعمل علي تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالإدارات التعليمية إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن، وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والإدارة.

كما تُعرفها (رانيا ايهاب العالم، ٢٠٢٠، ٧) بأنها "تمط قيادي ينطوي على تقديم رؤية تنظيمية واضحة وملممة للعاملين، والعمل نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال إقامة اتصالات جادة مع العاملين، وفهم احتياجاتهم، بالشكل الذي يمكن القائد من دفع المرؤوسين إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص، وفيها القائد يستخدم جاذبيته وكاريزمته وصفاته الشخصية ليرفع من تطلعات المرؤوسين.

وفي إطار ما سبق تُعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائيا علي انها" مجموعة الخصائص والاليات التي تمكن القيادات الأكاديمية والإدارية من إدخال تغيرات ايجابية علي ثقافة المؤسسة الجامعية وتهئية بيئة تسهم في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، وذلك من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وهي: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، والإستثارة الفكرية ، وفي ضوء القيم والأخلاق".

### ٢. أهمية القيادة التحويلية

تأتي أهمية القيادة التحويلية من كونها تسعى الي إحداث التغيير من خلال إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من الإهتمامات الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع إهتماماتهم، وتعميق مستوى إدراكهم لتبني رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال التأثير القائم على القدوة والجاذبية، والتحفيز الإلهامي، والإهتمام الفردي، والإثارة الفكرية.

ويرى (بن سعود، ٢٠١٨، ٨٨) أن من أهم وظائف القيادة التحويلية:

- (١) إدارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجميع المعلومات الحديثة والصحيحة، واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.
- (٢) إدارة التعقيد: وهنا يقوم القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغيير واختلاف الأهداف.

- (٣) تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك يجب علي القائد وضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المنظمة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.
- (٤) إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.
- (٥) إدارة المفاجآت: على القائد أن يضع له عدة مخارج للطوارئ والخطط المساندة يكون من خلالها قادرا على قيادة دفة المنظمة في حالة حدوث الطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في أي وقت بسبب ذلك التطور والتغير السريع.
- (٦) إدارة التعليم والتدريب المستمر: بمجرد أن القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد أن يوجد نظام تعليمي وتدريب مستمر من أجل مواجهة المتغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمنظمة.

### ٣. أهداف القيادة التحويلية

أ وضحت دراسة (Kinkead, J. Clint, 2019) أن الغرض من القيادة التحويلية:

- (١) تلبية القائد التحويلي باخلاص احتياجات الآخرين، من خلال تمكين المتابعين لتحقيق الأهداف.
- (٢) يقود القائد التحويلي بالشخصية الكاريزمية التي تضع رؤية.
- (٣) ينتج التحفيز الفكري الذي يقدمه القائد التحويلي أتباعا بنفس مواصفات القائد.
- مما سبق يتضح أن هدف القيادة التحويلية هو العمل علي تطوير وتغيير المؤسسة التعليمية من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة للتغيير ويحث العاملين بها علي الالتزام بهذا التغيير، ويمكن للباحثة تحديد أهداف القيادة التحويلية في التعليم الجامعي على النحو التالي:
- (١) زيادة وعي المرؤوسين وتنمية قيم أخلاقية لديهم.
- (٢) غرس الإقناع بالتغيير في نفوس المرؤوسين والسعي لتحقيقه وتنمية أدائهم .
- (٣) جعل سلوكيات المرؤوسين متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية الخاصة بالمجتمع.
- (٤) اعطاء المرؤوسين الفرصة لمواجهة المشكلات غير التقليدية لزيادة دافعيتهم والثقة بأنفسهم.
- (٥) تنمية دافعية المرؤوسين وتعزيزها.
- (٦) تحويل المرؤوسين إلي قادة، وذلك بتفويض السلطة لهم وتدريبهم علي الإدارة.
- (٧) تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المرؤوسين ورغباتهم.

### ٤. أبعاد القيادة التحويلية وممارستها علي مستوى التعليم الجامعي

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد أساسية، ولا يمكن الفصل بين هذه الأبعاد وبعضها البعض، بل أنها تتداخل مع بعضها البعض لتشكل الملامح الرئيسية للقيادة التحويلية باعتبارها نمطا من الانماط الحديثة في القيادة الذي يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، وهذه

الأبعاد تتمثل في ( التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة)، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### أ. التأثير المثالي Idealized Influence

ويعرفه ( وادي، ٢٠١٧، ١٤٧) بأنها مجموعة الممارسات التي تقوم بها القيادات والتي تجعلهم قدوة ونموذجاً يحتذى به، ومن أهم الممارسات اظهر مستويات عليا من السلوك الاخلاقي والمعنوي والالتزام به، ووضوح رؤيتهم وأهدافهم، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية وان يكونوا مصدر ثقة.

وتعرف الباحثة إجرائيا بعد التأثير المثالي على أنه "مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، والتي تجعله قدوة ونموذج ومثل أعلى يحتذى به من قبل مرؤوسيه، والحرص على وجود علاقات طيبة مع المرؤوسين".

#### ب. الإهتمام الفردي Individualized Consideration

يعرفه ( العتيبي، ٢٠١٤، ٦٤) على أنه "مدى اهتمام المدير بالعاملين علي المستوى الفردي، ووفقا لهذا النمط يعطي القائد التحويلي إهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره، والإرتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب ناصح، وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم".

وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه "مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، والتي يستطيع من خلالها تلبية حاجات واهتمامات المرؤوسين، وأن يعمل علي الارتقاء بهم إلى أعلى مستوى من الأداء".

#### ج. الإستثارة الفكرية Intellectual Simulation

وفيها يتصرف القائد التحويلي بطريقة تثير التابعين عن طريق تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي

لديهم، بحيث يجعلهم يواجهون جهودهم نحو الإبداع والتميز في الأداء، وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية والأساليب المبتكرة لحل المشكلات، مبتعدين في ذلك عن الأساليب التقليدية، كما يشجعهم على تحدى الافتراضات القائمة، وإعادة صياغة المشكلات القديمة وتناولها بصورة جديدة (Eisenbiss, S. et al,2008, 134).

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها "مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، وذلك لتحفيز جهود المرؤوسين لتكون مبتكرة ومتجددة وابداعية"، وتري الباحثة أن القائد التحويلي يشجع أتباعه على التصدي للمشكلات، بدلا من الهروب منها والتفكير في طرق جديدة لعلاج تلك المشكلات، كما يحث أتباعه على التفكير الإبداعي، ونقد وتحليل الأمور والقضايا؛ لمعرفة أسباب حدوثها، ووضع مقترحات جديدة للتغلب عليها.



## د. الدافعية الملهمه Inspirational Motivation

ركز هذا البعد على إثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية في الأداء والعمل، وبت روح التحدي لدى التابعين، من خلال تزويدهم بالأهداف العامة للمؤسسة، وأسلوب الالتزام بها، ويقدم القائد التحويلي تشجيعاً وجدانياً لزيادة الوعي والفهم بتلك الأهداف، لذا فإن هذا البعد يشير إلى أن القائد التحويلي يتصرف بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال تقديم الحوافز المعنوية والمادية التي تشجعهم على القيام بالأعمال المكلفين بها.

وتعرفها الباحثة إجرائياً على أنها "مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، وذلك لدفع المرؤوسين وتحفيزهم، ومواجهه التحديات التي تواجههم". ويرى (Leithwood,2002,373-374) أن أبعاد القيادة التحويلية على مستوى التعليم الجامعي تتمثل فيما يلي :

- (١) بناء الرؤية: حيث يهدف سلوك القائد إلى إتاحة فرص جديدة لتطوير المؤسسة، ويوضح لأعضاء هيئة التدريس الرؤية المستقبلية، ويحفزهم للعمل من أجلها.
- (٢) تعزيز الرضا عن أهداف المجموعة: حيث يهدف سلوك القائد إلى تطوير التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم ليعملوا معاً نحو الأهداف المشتركة.
- (٣) توقعات الأداء العالي: وهي السلوكيات التي توضح توقعات الجودة والتميز، والأداء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- (٤) توفير الدعم الفردي: وتشير إلى احترام القائد للعاملين، واهتمامه بمشاعرهم وحاجاتهم.
- (٥) الإستشارة الفكرية: يستشير القائد مرؤوسيه لإعادة النظر في الافتراضات عن أعمالهم، وإعادة التفكير في الكيفية التي يمكن بها إنجازها.
- (٦) تقديم النموذج المناسب: حيث تكون سلوكيات القائد مثلاً يحتذى به من قبل التابعين، فيتمثلون القيم التي يتبناها القائد.
- (٧) دعم ثقافة المؤسسة: تهدف سلوكيات القائد إلى تطوير قيم ومعتقدات واتجاهات مشتركة بين المرؤوسين، ويسهم ذلك في إيجاد اهتمامات مشتركة بينهم بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- (٨) بناء أنظمة دعم المشاركة: إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات في القضايا التي تؤثر عليهم، والتي تتوفر لديهم المعرفة الكافية عنها، يزيد من إيمانهم بأن التغيير يمكن أن يتوافق مع احتياجاتهم.

## ه. مفهوم القائد التحويلي

يُعرف (الهاللي، ٢٠٢٠) القادة التحويليين بأنهم "هم أولئك الذين تكون لديهم قدرة فائقة على تحفيز الأتباع نحو تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام للمؤسسة، ومن ثم فهم يلتزمون بالأهداف التنظيمية، وتعزيز الأتباع، من أجل تحقيق هذه الأهداف، مع التركيز على تلبية

حاجات الأتباع والارتقاء بهم لأعلى مرتبة أخلاقية؛ فالقائد التحويلي هو الذى يتبنى سلوكيات ومواقف مثالية، مما يجعل منه نموذجا يحتذى به .

وتري الباحثة أن القائد التحويلي يشترك مع الأفراد في علاقات اجتماعية يكون من خلالها روابط من مستوى الدافعية والقيم والأخلاق عند أتباعه، وهذا النوع من القادة يلبي حاجات ودوافع أتباعه، ويحاول مساعدتهم في تطوير مؤهلاتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم، فهو يعترف بحاجات أتباعه لكنه يتجاوزها، وغالبا ما يكون لدى القائد مجموعة قوية من القيم وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة.

### ٦. المهارات والمعارف والخبرات الواجب توافرها في القائد التحويلي

لابد أن يتصف القائد التحويلي بمجموعة من المهارات والمعارف التي تساعده على القيادة بما هو متوقع منه، ومنها ما يلي (Seidman, W., & McCauley, M., 2011, 47):

- (١) لديه رؤية يستشرف بها المستقبل ويستلهمها منه العديد من المرؤوسين.
- (٢) يختار فريق عمل يتمتع بالمهارات والمعارف، ولديه القدرة على متابعة هذا الفريق.
- (٣) يدير هذا الفريق بتوازن بين الدفع للأمام والقيادة والدعم.
- (٤) يستمر في تحقيق التمييز في التبادلات مع الاستمرار في عملية القيادة التحويلية، والوصول بالأداء إلى تحقيق نجاح غير مسبوق.
- (٥) يتصف بالوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات والمبادأة والابتكار والإبداع.

ثانيا: بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة ومتطلبات مواجهتها في ضوء استراتيجيات القيادة التحويلية.

### ١. بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.

يواجه التعليم الجامعي عددا من التحديات والمشكلات التي تفرضها التغيرات السريعة في مختلف مجالات الحياة، ومن أهمها ما يلي (عشيبه، ٢٠٠٥، ٢٩٤، ٣٠٥):

#### أ. التحديات العلمية والتكنولوجية.

أصبح التقدم العلمي والتكنولوجي من أهم الظواهر التي تميز العصر الحديث وتعود أهميته الي التأثير العميق الذي يحدثه في جميع جوانب الحياة وعلي التعليم الجامعي؛ حيث أدى الانفجار المعرفي إلى زيادة كم المعلومات والحقائق والنظريات بصورة كبيرة، وترتب على ذلك زيادة فروع المعرفة وتعددتها، ومن ثم أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى إعداد المتخصصين في هذه الفروع، كما أصبح من الضروري إعادة النظر في أسس تخطيط المناهج وبنائها، وكيفية التعامل مع المعرفة، إذ ستؤدي التغيرات العلمية والتكنولوجية . الحالية والمستقبلية إلى تغير معايير تقييم الجامعات وتحولها من المعايير المحلية إلى المعايير العالمية، وسيصبح الاعتماد الأكاديمي أمرا ضروريا لأي جامعة، وكذلك سيقوي الاتجاه نحو تطبيق المحاسبية التعليمية التي تهتم بقياس النتائج العملية التعليمية بصورة مباشرة.

### ب. التحديات السياسية.

تشمل التحديات السياسية عدة جوانب وأبعاد، ومن أبرزها: زيادة المدى الديمقراطي وعلى الرغم من وجود بعض السلبيات التي قد تنجم عن المدى الديمقراطي، والمتمثلة في الغزو الثقافي واندثار الثقافة الوطنية، فإنه يحمل في طياته الكثير من المزايا التي تتمثل في تراجع بعض الايدولوجيات السياسية، وبروز الديمقراطية والتعددية، واحترام حقوق الانسان، كما أن الحرية في تدفق الأفكار والمعلومات ينجم عنها زيادة وعي الأفراد بحقوقهم وزيادة رغبتهم في المشاركة السياسية، وتفرض التغييرات السابقة على التعليم الجامعي مسؤوليات جديدة تتطلب مزيدا من العمل لترسيخ مبادئ الحرية والديمقراطية لدى الطلاب، ومن خلال تكوين وتنمية القيم والاتجاهات التي تجعل من الديمقراطية أسلوبا معاشا من أساليب حياة الطلاب، ويستلزم هذا الإجراء تعديلات جوهرية في نظم وأساليب التعليم الجامعي، بداية من نظام قبول الطلاب، وانتهاء بنظم التقويم وأساليبه، وتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية أمام جميع الملتهقين بالتعليم الجامعي من خلال إيجاد بدائل ونظم تعليمية متعددة.

### ج. التحديات الثقافية.

لقد أدى التطور السريع في مختلف مجالات الحياة الانسانية وخاصة في مجال المعلومات والاتصالات إلى رواج مفاهيم التفاعل الثقافي والتداخل الحضاري وحوار الحضارات والثقافة العالمية، ومن ثم زيادة ثقافة المركز، مقابل مفاهيم الخصوصية الثقافية والهوية والأصالة، كما أدى إلى تدفق المعلومات إلى مختلف أنحاء العالم؛ فأصبحت المجتمعات تواجه سيلًا جارفاً من الانتاج الثقافي الصادر عن هذه التكنولوجيا الفائقة، وكان من نتائج ذلك اندثار ثقافات محلية أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع ثقافات وقوميات وعصبيات كما صاحب ذلك مشكلات متعددة منها ظاهرة الاغتراب بين الشباب، ولذلك يتعين على التعليم الجامعي أن يعمل على ترسيخ الخصوصية الثقافية لدى الطلاب، وتأكيد منظومة القيم التي تشكل هذه الخصوصية.

كما تعتبر العولمة من أكبر التحديات التي تواجه التعليم الجامعي، فالعولمة نظام عالمي جديد يعيد تشكيل الدول والمجتمعات والأفراد والقناعات على جميع المستويات، ويتسم هذا النظام بميل نحو دمج العالم بدلا من تقسيمه، ويعطي الأولوية للحجم الصغير والأصغر والأمور السريعة والأسرع، فالسرعة هي السلعة الرابعة في ظل العولمة القائمة أيضا على المنافسة، والتي باتت ضرورية من أجل النجاح في كل المجالات، كما يتسم نظام العولمة بسيادة نظام اقتصادي واحد يضم جميع بلدان العالم في شبكة من العلاقات الاقتصادية، تقوم على أساس تبادل الخدمات والسلع والمنتجات ورؤوس الأموال، فينشأ ما يسمى بالاقتصاد الحر؛ حيث لا مكان للخاملين أو الأقل سرعة، قياسا بسرعة التحولات الاقتصادية التي يتطلبها ذلك الاقتصاد وما ينشأ عنه من سمات وخصائص سواء في طبيعة التبادل أو المنافسة.

ويتسم التعليم الجامعي المصري بوجود مجموعة من المشكلات الحقيقية، ويعود السبب في ذلك إلى وجود فجوة بين المبادئ والأهداف المرسومة للتعليم الجامعي من جهة وواقع التطبيق

الفعلي من جهة أخرى حيث أظهرت (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنصورة، ٢٠١٧، ٩٨) عن مجموعة من أوجه القصور ونقاط الضعف التي تعاني منها جامعة المنصورة، وعلى سبيل المثال: "ضعف الإمكانيات البشرية والمادية، ضعف مدخلات الكليات من الطلاب الملتحقين بالكلية، وقصور في التوجيه والإرشاد الأكاديمي، وتدني مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التربوية، والقصور في الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس المتميزين والمبدعين".

وقد تعرضت جميع المؤسسات التعليمية. وبصفة خاصة الجامعات. لمجموعة من التحولات والتحديات الداخلية والخارجية والعديد من المشكلات، والتي لها بالغ الأثر على المجتمع ومؤسساته المختلفة، مما يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها المنشودة، وسوف يتم عرضها في الجزء التالي:

### (١) المشكلات التعليمية

ترى الباحثة أن المشكلات التعليمية هي المشكلات ذات العلاقة بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس وزملائه وطلابه، وما يتعلق بالجوانب التدريسية للمقررات وانتشار ظاهرة ضعف التحصيل العلمي لدى الطلبة وعدم ممارستهم للعملية التعليمية، وزيادة أعداد الطلبة للمرشد الأكاديمي العلمي، واعتماد الطلبة على عضو هيئة التدريس دون الرجوع إلى المقرر الدراسي، وعدم توافر الكتب والمراجع العلمية المناسبة، وقصور في الإهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتنقسم المشكلات التعليمية إلى:

#### أ. مشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومنها:

١. زيادة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس، مثل: عدم إعطاء الفرص والحرية الكافية لاختيار الجدول الدراسي، وتحمله أضعاف نصابه القانوني من المحاضرات، وأعمال الجودة، وأعمال الامتحانات.
٢. عدم اتاحة الفرصة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
٣. عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، مما يؤدي الي وجود فجوة وحاجز بينهم وبين بعضهم البعض.
٤. محدودية مصادر التمويل والانفاق على البحث العلمي.
٥. عدم مشاركة عضو هيئة التدريس في القرارات الأكاديمية والإدارية في جميع المستويات، وعدم المشاركة صنع القرارات.

#### ب. مشكلات خاصة بالطلاب، ومنها:

١. زيادة أعداد الطلاب داخل القاعات الدراسية، وذلك بسبب زيادة الطلب على التعليم الجامعي واتساع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
٢. عدم انتظام الطلاب في حضور المحاضرات والدروس العملية.
٣. عدم مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية الأكاديمية المختلفة الموجودة بالكلية.

٤. ضعف التواصل بين الطلاب وبين القيادات الجامعية العليا.

### ج . مشكلات خاصة بجودة العملية التعليمية، ومنها:

١. جمود النظام التعليمي، وبطء تحديث الأهداف الجامعية وتطويرها بشكل مستمر.
٢. غياب المرونة في المناهج الدراسية الجامعية، وتركيزها على المستوى المعرفي فقط وإهمال الجوانب مهارية والوجدانية، حيث انها على مستوى البكالوريوس والليسانس تتسم بالثبات لفترة طويلة، دون استجابة للتطورات المتلاحقة والمؤثرة على طبيعة التعليم الجامعي بفروعه المختلفة.
٣. افتقار الجامعات للأجهزة التقنية والفنية والتكنولوجية التي يحتاجها عضو هيئة التدريس أثناء العملية التدريسية.
٤. عدم وجود مناخ تنظيمي مشجع للعملية التعليمية.

### (٢) المشكلات الإدارية

حيث يوضح ( محمود مصطفى حسن، ٢٠١٨، ٨١) أن المشكلات الإدارية تتمثل في عدة جوانب منها: تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في الجامعة، وتعدد اللوائح والقوانين ومستويات الرقابة، وهدر طاقات القيادات الجامعية في الإجراءات الروتينية اليومية، ونقص الاستقلالية الكافية للإدارة الجامعية، والفرديية في عملية صنع القرار وافتقار معايير واضحة لقياس الأداء الفردي، وسوء استخدام الوقت والموارد المتاحة، وانشغال الإدارة الجامعية بالتفاصيل؛ حيث تقوم القيادات الجامعية باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة.

وتم تقسم المشكلات الإدارية من وجهه نظر الباحثة إلى:

### أ. مشكلات متعلقة بالإدارة المركزية، ومنها:

١. عدم وضوح الدور الذي تقوم به القيادات الجامعية، والافتقار الي تحديد محتواه.
٢. قصور الإدارة المركزية في تبني المستجدات في علوم القيادة والإدارة المعاصرة وتطويرها وفقا لاحتياجات المؤسسة.
٣. اعتماد الترفيات للوظائف القيادية والإدارية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار للكفايات الوظيفية القيادية ومتطلباتها التأهيلية.
٤. كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من إدارة الكلية أو الجامعة.
٥. ضعف التدريب للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية، وعدم التسلسل في شغل الوظائف القيادية.
٦. عدم وضوح السياسات والأهداف المرجو تحقيقها، مما يؤدي إلى التخبط في القرارات الإدارية.
٧. المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة.

**ب. مشكلات متعلقة بالجهاز الإداري، ومنها:**

١. انخفاض مستوى أداء العاملين لأسباب مهنية.
٢. وجود فجوة وعدم تواصل بين أعضاء الجهاز الإداري والقيادات الجامعية العليا.
٣. كثرة تنقلات أعضاء الجهاز الإداري داخل المؤسسة، وعدم توافق عمله مع مسماه الوظيفي.
٤. تعدد القيادات الإدارية داخل الجامعة مما يؤثر سلبا في أداء العملية التعليمية، مما يحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والادوار.
٥. عدم أخذ رأي الجهاز الإداري فيما يخص عمله.

**٢. معوقات ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.**

أشار ( Kotter, j , 1995,22 ) إلى الأسباب التي تعيق عملية التغيير في المنظمات، وهي

كالتالي:

أ. مقاومة العاملين لعملية التغيير وذلك لأنها تضعف وتقل من قدرة المنظمات على التطور والتقدم، ولذلك فإن هناك ضرورة لمشاركة العاملين في تخطيط عملية التغيير وتنفيذها، وذلك بغرض انجاح عملية التغيير، وهناك أسباب عديدة لمقاومة العاملين للتغيير بشكل عام، وأهمها:

١. الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والنتائج المترتبة عليه.
  ٢. التخوف من نتائج التغيير وعدم الثقة بمستقبله وعدم الاثام بايجابياته وإدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد.
  ٣. ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الأسباب الأساسية للتغيير والتخوف من النتائج المترتبة على التغيير وأهدافه وتأثيره في المنظمات.
  - ب. عدم وجود البيانات الكافية التي تساعد في عملية التغيير وأهدافه وتأثيره في المنظمات.
  - ج. قيام بعض القيادات بعدد من السلبيات تعوق عملية التغيير فنتيجة عدم وضوح الرؤية للقيادة بشكل كاف ي غيب التنسيق والتعاون بين الإدارة والعاملين.
- ٣. متطلبات تطوير ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة.**

عند ممارسة القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات، والمهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية حتي يستطيعوا القيام بما هو متوقع منهم، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الأكاديمية والإدارية التحويلية لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية إعدادا جيدا متكاملا لمتطلبات التطور العصري، ويبدأ هذا الإعداد من توفر بعض المتطلبات في القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية كما يلي ( القحطاني، ٢٠٠١، ١٣٥):

١. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
٢. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
٣. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
٤. استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
٥. توفر مهارات التسهيلات وتطور أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
٦. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.
٧. تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة والتطوير الذاتي عند الموظفين.
٨. يكون لدى القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات.
٩. ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
١٠. القدرة على المبادرة والإبتكار والإبداع.
١١. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
١٢. ضرورة اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
١٣. القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والالتزام بها.

#### ب. الدراسة الميدانية

##### ١. منهج البحث

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتفسير الظاهرة المراد دراستها؛ حيث يلائم هذا المنهج طبيعة هذه الدراسة.

##### ٢. عينة البحث

تم توزيع (٤٢٠) استبانة على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة من خلال المقابلة الشخصية، وبلغت الردود على الاستبانة (٢٦٠) قيادة أكاديمية وإدارية بجامعة المنصورة، موزعة كالتالي: (١٢٧) قيادة أكاديمية ممثلة في (عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، مديري الوحدات ذات الطابع الخاص)، (١٣٣) قيادة إدارية ممثلة في (أمناء الكليات، ورؤساء أقسام: شئون الطلاب، الدراسات العليا، شئون الخريجين، رعاية الطلاب، الشئون الإدارية: الكادر الخاص والعام، وأمناء المكتبات)، من الكليات التالية: أربعة كليات نظرية وهي كليات (التربية، الآداب، التجارة، الحقوق)، وتسعة كليات عملية هي (الطب، الصيدلة، طب الأسنان، التمريض، الطب البيطري، العلوم، الزراعة، الحاسبات والمعلومات، والفنون الجميلة)، وأربعة كليات نظرية عملية وهي (التربية النوعية، التربية الرياضية، السياحة والفنادق، التربية للطفولة المبكرة).

والجدول التالي يوضح توصيف عينة الدراسة.

جدول (١) توصيف عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (نوع القيادة - الجنس - عدد سنوات الخبرة - نوع الكلية)

ن = ٢٦٠

م	المتغيرات	التوصيف	العدد	المجموع	%
١	نوع القيادة	أكاديمية	١٢٧	٢٦٠	٤٨,٨
		إدارية	١٣٣		٥١,٢
٢	الجنس	ذكور	١٥٢	٢٦٠	٥٨,٥
		إناث	١٠٨		٤١,٥
٣	عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣١	٢٦٠	١١,٩
		أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٩		٨٨,١
٤	نوع الكلية	نظرية	٧٤	٢٦٠	٢٨,٥
		عملية	١١٨		٤٥,٤
		نظرية عملية	٦٨		٢٦,١

### ٣. أداة البحث (تصميم الباحثة)

قامت الباحثة بإعداد استبانة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة موجهة إلى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بهدف جمع المعلومات والبيانات عن المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة والتعرف على ممارستهم لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة هذه المشكلات.

#### خطوات إعداد الاستبانة:

مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

أ. قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة على موضوع الدراسة، والإطلاع على أدواتها في مجال القيادة التحويلية.

ب. تم تحديد محورين أساسيين للاستبانة:

**المحور الأول:** بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، وتم تقسيم هذه المشكلات إلى بُعدين:

(١). مشكلات تعليمية: وتم تحديدها بأنها المشكلات المتعلقة بالنظام الدراسي، والمشكلات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.

(٢). مشكلات إدارية: وتم تحديدها بأنها المشكلات المتعلقة بالإدارة المركزية والمشكلات المتعلقة بالجهاز الإداري.



. تم وضع مجموعة من العبارات (المشكلات) للبعدين، وتحديد درجة وجود المشكلة باختيار المبحوث لاختيار واحد يعبر عن درجة وجود المشكلة (كبيرة، متوسطة، قليلة)، طريقة ليكرت ذات التدرج الثلاثي.

**المحور الثاني:** واقع ومتطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية، وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد .

وضعت الباحثة تعريف إجرائي لكل بُعد من هذه الأبعاد كالتالي:

(١) . التأثير المثالي: مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، وتجعل منهم قدوة ومثل أعلى يحتذى بهم من قبل المرؤوسين .

(٢) . الإهتمام الفردي: مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، والتي يمكن من خلالها تلبية حاجات وأهتمامات المرؤوسين، والارتقاء بمستوي أدائهم .

(٣) . الإستثارة الفكرية: مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، لتحفيز جهود المرؤوسين لتكون مبتكرة ومتجددة وابداعية .

(٤) . الدافعية الملهمه: مجموعة الممارسات التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية، لدفع المرؤوسين وتحفيزهم لمواجهة التحديات التي تقابلهم في مجال العمل .

ج . تم وضع مجموعة من العبارات لكل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة، مع تحديد درجتي (الممارسة، الأهمية)، علي أن يختار المبحوث اختيارا واحدا لدرجة الممارسة (كبيرة، متوسطة، قليلة) واختيارا واحد لدرجة الأهمية (هام جدا، هام إلى حد ما، غير هام).

جدول (٢) المشكلات التعليمية والإدارية

المحور الأول : المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، وتم تقسيم هذه المشكلات	
أ- مشكلات تعليمية	
م	المشكلات
١	زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.
٢	عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية.
٣	ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.
٤	نقص الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.
٥	قصور وجود خطة فعالة لتنمية المهارات الإدارية للقيادات.
٦	كثافة أعداد الطلاب المنتهقين بالجامعة.
٧	نقص مصادر التمويل المتاحة واللازمة لنجاح العملية التعليمية.
٨	ضعف الترابط بين البرامج التعليمية وحاجات سوق العمل.
٩	نقص جودة العملية التعليمية والتمسك بالطرق التقليدية في التدريس.
١٠	ضعف نشاط الجامعة للاهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي.
ب- المشكلات الإدارية	
١١	نقص الكوادر الإدارية البشرية الموجودة بالجامعة.
١٢	ضعف مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات نتيجة المركزية في الإدارة.
١٣	نقص رضا الجهاز الإداري عن سياسات الحوافز المادية والمعنوية.
١٤	ضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لأعضاء الجهاز الإداري.
١٥	قصور تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية.
١٦	تدني مستوى المسؤولية المجتمعية لدى الجهاز الإداري.
١٧	ضعف تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في القيادة.
١٨	قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية.
١٩	ضعف توافر العدالة التنظيمية بين أعضاء الجهاز الإداري.
٢٠	قصور تطبيق نظام تقييم الجهاز الإداري.
٢١	عزوف الجهاز الإداري عن المشاركة في الدورات التدريبية.
٢٢	الاختلاف بين خبرة الجهاز الإداري ومتطلبات التوصيف الوظيفي.

جدول (٣) ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الإستشارة الفكرية، الدافعية الملهمة)

المحور الثاني: واقع ومتطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية.	
م	العبارات
أ - التأثير المثالي	
١	أحرص أن أكون قدوة في أفعالي وتصرفاتي .
٢	أتميز بقوة الشخصية والشجاعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
٣	أحرص على المصداقية في كل أفعالي وتصرفاتي.
٤	أسعى الي بناء علاقات عمل مستقرة مع المرؤوسين .
٥	أشعر المرؤوسين بثقتي في قدراتهم على أداء مهام معينة.
٦	اتخذ القرارات المناسبة لصالح العمل في الوقت المناسب.
٧	أتمتع برؤية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة .
٨	استخدم الموارد المتاحة بالمؤسسة بشكل مثالي.
٩	أسعى لتوفير مناخ تنظيمي جيد لتحقيق أهداف المؤسسة.
ب - الإهتمام الفردي	
١٠	أستمع بأهتمام إلى مشكلات العمل الفردية للمرؤوسين.
١١	أسمح بإعادة الهيكلة الإدارية بين المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم.
١٢	أراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام.
١٣	أشارك المرؤوسين في المناسبات الإجتماعية الخاصة بهم.
١٤	أساعد في تحقيق التنمية المهنية (النمو المهني) للمرؤوسين.
١٥	أطبق معايير الجودة الإدارية في العمل الإداري.
١٦	ألتقي بالمرؤوسين بصفة دورية لمناقشة أمور العمل.
١٧	أحقق حاجات المرؤوسين وطموحاتهم بما يتناسب مع العمل.
ج - الإستشارة الفكرية	
١٨	أشجع المرؤوسين على طرح الآراء المبدعة حتى لو اختلفت مع آرائي .
١٩	أتيح للمرؤوسين حرية التفكير في المشكلات التقليدية بطرق مبتكرة .
٢٠	أدفع المرؤوسين الي المشاركة في الأنشطة التثقيفية والإثرائية .
٢١	أشجع المرؤوسين على تطوير قدراتهم المهنية بتبادل الخبرات فيما بينهم.
٢٢	أشرك المرؤوسين في صياغة الأهداف الخاصة بتنمية الإبداع لديهم .
٢٣	أشجع المرؤوسين على إبداء ملاحظاتهم بما يحدث من مشكلات بالمؤسسة
٢٤	أعزز الأنشطة البناءة داخل المؤسسة لإثارة التنافس بين المرؤوسين .
٢٥	أطلع المرؤوسين على إنجازات المبدعين منهم للإفادة من خبراتهم .
د - الدافعية الملهمة	
٢٦	أثير في المرؤوسين حب التحدي والمثابرة في مواجهة تحديات العمل .
٢٧	أشجع المرؤوسين على تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
٢٨	أشجع المرؤوسين على حل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة .
٢٩	أنمي مهارات المرؤوسين ليكونوا إداريين ناجحين .
٣٠	أشجع المرؤوسين على إنجاز المهام بروح الفريق.
٣١	أطلع المرؤوسين على التقارير التي توضح تطور أدائهم.
٣٢	أقيم أداء المرؤوسين في ضوء معايير محددة ومعلمنة.
٣٣	أعزز مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير.
٣٤	أهتم بمشاعر المرؤوسين وأقدرها دون مبالغة.
٣٥	أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين حسب حاجة العمل .
٣٦	أقدم بعض المكافآت التشجيعية (مادية- معنوية) للمرؤوسين لإنجازهم المهام بنجاح.

د. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية علي (٢٣)\* محكما في مجال أصول التربية والتخطيط التربوي، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالجامعات المصرية، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله.

هـ. وقد جاءت ردود المحكمين نحو تعديل بعض العبارات، وبالتالي صار عدد عبارات الاستبانة ككل (٥٨) عبارة موزعة كالتالي (٢٢) عبارة للمحور الأول ببعديه، ٣٦ عبارة للمحور الثاني موزعة علي أبعاده الأربعة).

#### و. مفتاح تصحيح الاستبانة كالتالي:

أعطيت الدرجة (٣) لوجود المشكلة بدرجة كبيرة، والدرجة (٢) للوجود بدرجة متوسطة، والدرجة (١) للوجود بدرجة قليلة وذلك في المحور الأول المشكلات التعليمية والإدارية، وأعطيت الدرجة (٣) للممارسة بدرجة كبيرة، والدرجة (٢) للممارسة بدرجة متوسطة، هام جدا، والدرجة (٢) للبديل هام إلي حد ما، والدرجة (١) للبديل غير هام، وذلك في عبارات المحور الثاني: واقع ومتطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لإستراتيجيات القيادة التحويلية.

#### ز. صدق الاستبانة

وقد تم حساب صدق الاستبانة عن طريق:

(١). صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها علي (٢٣) محكما من المتخصصين في مجال أصول التربية، وتم إعتقاد بما لا يقل عن نسبة (٨٠٪) كحد أدنى من إتفاق السادة المحكمين لقبول المضردات بما يمثل (١٩) محكما.

\* ١.١. إبراهيم عباس الزهيري، أستاذ أصول التربية. كلية التربية جامعة حلوان. ٢.١.٢. اشرف السعيد احمد، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ٣.١.٣. أميرة عبدالسلام زايد، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة كفرالشيخ. ٤.١.٤. تودري مرقص حنا، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ٥.١.٥. ثروت عبدالحميد عبدالحافظ، أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر. ٦.١.٦. حمدي حسن عبدالحميد المحروقي، أستاذ أصول التربية. كلية التربية جامعة الزقازيق. ٧.١.٧. حنان عبدالحليم رزق، أستاذ أصول التربية. كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة. ٨.١.٨. رجاء فؤاد غازي عبدالهادي، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة كفرالشيخ. ٩.١.٩. سمير عبدالحميد القطب احمد، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٠.١.١٠. صلاح الدين إبراهيم معوض، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ١١.١.١١. علي عبدربه حسين اسماعيل، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ١٢.١.١٢. محمد إبراهيم المنوي، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٣.١.١٣. محمد عبدالرازق ابراهيم، أستاذ أصول التربية. كلية التربية جامعة بنها ١٤.١.١٤. مهني محمد إبراهيم غنايم، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ١٥.١.١٥. هاشم فتح الله عبدالرحمن، أستاذ ورئيس قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنيا. ١٦.١.١٦. هويدا محمود محمد الأترشي، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة طنطا. ١٧.١.١٧. ياسرمصطفى علي الجندي، أستاذ أصول التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ١٨.١.١٨. أسماء الهادي ابراهيم عبدالحفي، أستاذ أصول التربية المساعد. كلية التربية. جامعة المنصورة. ١٩.١.١٩. رانيا وصفي عثمان، أستاذ أصول التربية المساعد. كلية التربية. جامعة دمياط. ٢٠.١.٢٠. محمد السيد محمد الأحنواوي، أستاذ أصول التربية المساعد. كلية التربية. جامعة المنصورة. ٢١.١.٢١. محمد محمد ابراهيم مطر، أستاذ أصول التربية المساعد. كلية التربية. جامعة المنصورة. ٢٢.١.٢٢. السيد فكري عبدالعزيز مصطفى، مدرس أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة. ٢٣.١.٢٣. فيولا منير عبده منصور، مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. (تم ترتيب الأسماء أبجدياً)

(٢) - الصدق التقاربي : تم حساب الصدق التقاربي للاستبانة علي عينة قوامها (٢٦٠) مبحوثا من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة موزعة كالتالي (١٢٧ قيادة أكاديمية، ١٣٣ قيادة إدارية) وتم حساب معامل ارتباط بيرسون ( معامل ارتباط بيرسون المصحح بالبعد الذي تنتمي اليه، معامل ارتباط بيرسون المصحح للأبعاد مع بعضها)، ويمكن تناول النتائج كالتالي:

#### (أ). الصدق التقاربي للمفردات

تم حساب معامل ارتباط بيرسون المصحح لكل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، ولكن بعد حذف درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحورين كالتالي:

المحور الأول: المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون المصحح لعباراته بين (٠.٧٢ - ٠.٢٨).

المحور الثاني: واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية، حيث يتضمن هذا المحور (٤) أبعاد هي:

التأثير المثالي: تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون المصحح لمفرداته ما بين (٠.٧٣ - ٠.٦٢)، أما الإهتمام الفردي وتراوحت ما بين (٠.٥٦ - ٠.٧٥)، بينما الإستشارة الفكرية تراوحت ما بين (٠.٧١ - ٠.٧٩)، وأخيرا الدافعية الملهمة تراوحت ما بين (٠.٦٢ - ٠.٧٧).

مما سبق يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل علي ارتباط المفردات بالبعد الذي تنتمي إليه.

#### (ب). الصدق التقاربي للأبعاد

تم حساب معامل ارتباط بيرسون المصحح في ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للإستبانة، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة بطريقة بيرسون للأبعاد مع بعضها دالة إحصائية علي مستوى محوري الاستبانة مما يدل على ارتباط الأبعاد ببعضها.

#### ح. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Chornbach Alpha: وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات ثبات " ألفا كرونباخ " للإستبانة بمحوريتها وأبعادها والدرجة الكلية للاستبانة

الدلالة*	معامل ألفا كرونباخ		عدد عبارات البعد	الأبعاد	المحاور	
	الممارسة	الوجود				
أكبر من ٠.٦	=	٠.٦٧	١٠	أ- المشكلات التعليمية	المحور الأول:	
	=	٠.٨٦	١٢	ب- المشكلات الإدارية	المشكلات التعليمية والإدارية	
	٠.٨٥	=	٩	أ- التأثير المثالي	المحور الثاني:	
	٠.٨١	=	٨	ب- الإهتمام الفردي	ممارسة القيادات الأكاديمية	
	٠.٨٨	=	٨	ج- الإستشارة الفكرية	والإدارية لاستراتيجيات القيادة	
	٠.٨٩	=	١١	د- الدافعية المهمة	التحويلية.	
	٠.٩٤		٥٨	الاستبانة كاملة		

من نتائج جدول (٤) يتضح أن قيم الثبات المحسوب بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة بمحوريتها وأبعادها تراوحت ما بين (٠.٦٧ - ٠.٨٩) علي مستوي الأبعاد، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٤)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

ط. تطبيق أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة من خلال المقابلة الشخصية مع المبحوثين، خلال الفصل الدراسي الثاني في الفترة من ٣ أبريل ٢٠٢١ حتى ٢ يونيو ٢٠٢١ بواقع شهرين خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليلها للبيانات إحصائية علي استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences ) كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. حساب التكرارات والنسب لكل مضردة. ٢. حساب التقدير الرقمي لكل مضردة .
٣. حساب الأهمية النسبية لكل مضردة.
٤. تم حساب قيمة كآ لحسن المطابقة لكل مضردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة متوسطة قليلة) بالنسبة لعبارات المحور الأول.
٥. تم حساب قيمة كآ للاستقلالية وذلك للكشف عن الفروق بين القيادات الأكاديمية والإدارية في استجاباتهم على عبارات المحور الثاني.
٦. حساب قيمة ت لدلالة الفروق. ٧. إختبار توكي.

\* الدلالة ان تكون قيمة الثبات أكبر من ٠.٦

## نتائج الدراسة ومناقشتها

## التساؤل الأول\*

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية في نسبة انتشار المشكلات التعليمية والإدارية؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل، وتم حساب قيمة ليفين للتجانس (ف) وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق بين العينتين، والفروق بين المتوسطات عند درجة حرية (٢٥٨)، ويمكن تناول النتائج في الجدول (٥) التالي:

جدول (٥) قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع القيادة (أكاديمية إدارية) في المحور الأول (المشكلات التعليمية والإدارية) ن = ٢٦٠ (١٢٧ قائد أكاديمي، ١٣٣ قائد إداري)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة	قيمة ت	مستوي التجانس	قيمة ف للتجانس	الانحراف المعياري	المتوسط	نوع القيادة	الأبعاد	المحور الأول
٢,٠٦	٠,٠١ دال	٥,٣٢	٠,٦٨	٢,٢٥	٢,٣٨	٢٢,٥٩	أكاديمية	المشكلات التعليمية	
					٢,٨٥	٢٠,٥٣	إدارية	المشكلات الإدارية	
٠,٢٩	٠,٦٥ غير دال	٠,٤٤	٠,٩٣	٠,٠٠٧	٥,٣١	٢٥,٩٤	أكاديمية	المشكلات التعليمية	
					٥,١٨	٢٥,٦٥	إدارية	المشكلات الإدارية	

من نتائج جدول (٥) يتضح النتائج التالية:

## أ. المشكلات التعليمية

وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات التعليمية فقط في المحور الأول والمتعلقة بالنظام الدراسي وأعضاء هيئة التدريس لصالح القيادات الأكاديمية، حيث جاءت قيمة ت (٥,٣٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن القيادات الأكاديمية حصلت علي متوسط حسابي قيمته (٢٢,٥٩) مقابل متوسط حسابي قيمته (٢٠,٥٣) للقيادات الإدارية، وبفارق بين المتوسطين قيمته (٢,٠٦) لصالح القيادات الأكاديمية، وهذا يعني أن كل من القيادات الأكاديمية والإدارية ترى ان هناك مشكلات تعليمية (متعلقة بالنظام الدراسي، وأعضاء هيئة التدريس) بجامعة المنصورة ولكن كانت لصالح القيادات الأكاديمية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في أن القيادات الأكاديمية هم في الأساس أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمنوط بهم بالدرجة الأولى القيام بالعملية التعليمية والتدريسية، فهم الأكثر إحساسا بوجود المشكلات التعليمية، والمتمثلة في (كيفية التعامل مع الكثافة الطلابية العالية للملتحقين بالجامعة من أمور التدريس والامتحانات الشفوية والتطبيقية والتقييم والمتابعة المستمرة لهم، وهذا يفرض عليهم الكثير من الواجبات والمسئوليات والأعباء التدريسية والإدارية تجاه الطلاب في ظل نقص وضعف مصادر التمويل المتاحة

\* في ضوء نتائج هذا التساؤل سوف يتم حساب مربع كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية لفردات كل بُعد، سواء لعينة ككل أو لكل عينة علي حده، وفقا لنتائج الفروق بين العبارات.

لنجاح العلمية التعليمية بما يتناسب مع هذه الأعداد وفي ظل الأزمات التي تواجهها الجامعة كجائحة كورونا، والسعي لتوفير خدمة التعليم عبر الانترنت (التعليم عن بعد) والمنصات التعليمية ، وربط البرامج التعليمية باحتياجات سوق العمل، مع نقص سياسات الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

وبناء على تلك النتائج، سوف تقوم الباحثة في التساؤل الثاني بحساب قيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية للعينة ككل، نظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات التعليمية.

#### ب. المشكلات الإدارية

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات الإدارية في المحور الأول والمتعلقة بالمشكلات الإدارية والجهاز الإداري، حيث جاءت قيمة ت (٠.٤٤) وهي غير دالة إحصائية، حيث تقاربت المتوسطات الحسابية لكل منهما، وتفسر الباحثة ذلك بأن القيادات سواء كانت قيادات أكاديمية أو قيادات إدارية تعمل في جامعة واحدة، يحكمها نظام إداري واحد وتخضع للقوانين التي شرعتها الدولة وهو قانون تنظيم الجامعات أو قانون الخدمة المدنية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، وهما ينظمان العمليات والنواحي الإدارية لكل منهما على حد سواء.

وبناء على ذلك سوف تكتفي الباحثة في التساؤل الثاني بحساب قيمة مربع كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية للعينة ككل فقط، نظرا لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات الإدارية.

#### التساؤل الثاني

ما نسبة انتشار المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية ؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية حول نسبة انتشار المشكلات ، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور ، وتم حساب قيمة مربع كاي لدلالة الفروق لكل عبارة من عبارات كل بعد، عند مستوي دلالة (٠.٠١)، ودرجة حرية (٢) ، وذلك للعينة ككل حيث (ن=٢٦٠) قيادة أكاديمية وإدارية، ويمكن تناول النتائج في الجدول (٦) التالي :



جدول (٦) قيمة مربع كاي لاستجابات القيادات الأكاديمية والإدارية حول وجود المشكلات التعليمية بجامعة المنصورة (ن=٢٦٠)، (د.ح = ٢)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	نسبة انتشار المشكلة						العبارات	
					مربع كاي		متوسطة		كبيرة			
					كاي (٢٤)	%	ك	%	ك	%		
أ- مشكلات تعليمية ( مشكلات متعلقة بالنظام الدراسي، مشكلات متعلقة بأعضاء هيئة التدريس)												
٢	٨٠,٦٧	٠,٥٨	٢,٤٢	٠,٠١	٩٦,٥٨	٤,٦	١٢	٤٨,٥	١٢٦	٤٦,٩	١٢٢	١- زيادة مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس.
٧	٦٦,٦٦	٠,٦٥	٢,٠٠	٠,٠١	٦٧,٢٥	٢١,٢	٥٥	٥٧,٣	١٤٩	٢١,٥	٥٦	٢- عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية.
٩	٦٢,٦٦	٠,٦٤	١,٨٨	٠,٠١	٧٠,٣٠	٢٧,٣	٧١	٥٦,٩	١٤٨	١٥,٨	٤١	٣- ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.
٥	٧٤,٠٠	٠,٧٤	٢,٢٢	٠,٠١	٢٣,٦٢	١٩,٢	٥٠	٣٨,٨	١٠١	٤١,٩	١٠٩	٤- نقص الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.
٦	٦٧,٦٦	٠,٦٩	٢,٠٣	٠,٠١	٤٢,٧٠	٢١,٩	٥٧	٥٢,٣	١٣٦	٢٥,٨	٦٧	٥- قصور وجود خطة فعالة لتنمية مهارات القيادات.
١	٨٧,٦٦	٠,٥٧	٢,٦٣	٠,٠١	١٦٢,٤٦	٥,٠	١٣	٣٦,٥	٦٩	٦٨,٥	١٧٨	٦- كثافة أعداد الطلاب المتحقين بالجامعة.
٣	٨٠,٣٣	٠,٦١	٢,٤١	٠,٠١	٨٤,١٤	٦,٥	١٧	٤٥,٨	١١٩	٤٧,٧	١٢٤	٧- نقص مصادر التمويل لنجاح العملية التعليمية.
٤	٧٤,٦٦	٠,٦٢	٢,٢٤	٠,٠١	٨١,٧٩	١٠,٠	٢٦	٥٥,٨	١٤٥	٣٤,٢	٨٩	٨- ضعف الترابط بين البرامج التعليمية وحاجات سوق العمل.
٨	٦٥,٦٦	٠,٦٥	١,٩٧	٠,٠١	٦٥,٣١	٢٢,٧	٥٩	٥٦,٩	١٤٨	٢٠,٤	٥٢	٩- نقص جودة العملية التعليمية والتمسك بالطرق التقليدية في التدريس.
١٠	٥٦,٦٦	٠,٦٧	١,٧٠	٠,٠١	٥٤,٣٣	٤١,٩	١٠٩	٤٦,٢	١٢٠	١١,٩	٣١	١٠- ضعف نشاط الجامعة للأهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي.
المتوسط الكلي												
	٧١,٨	٢,٢٨	٢١,٥٤									

من الجدول (٦) السابق تتضح النتائج التالية:

#### أ. المشكلات التعليمية

- جاءت قيمة مربع كاي ( كاي<sup>٢</sup> ) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لجميع مفردات بعد المشكلات التعليمية بجامعة المنصورة للعبارات (٦، ١، ٧) بدرجة كبيرة علي الترتيب، وللعبارات (٨، ٤، ٥، ٢، ٩، ٣، ١٠) بدرجة متوسطة علي الترتيب.
- ويمكن ترتيب انتشار المشكلات التعليمية بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية معا وفقا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية علي النحو التالي:
١. كثافة أعداد الطلاب المتحقين بالجامعة.
  ٢. زيادة المسؤوليات الملقاة علي عاتق أعضاء هيئة التدريس.
  ٣. نقص مصادر التمويل المتاحة وللإلزام لنجاح العملية التعليمية.
  ٤. ضعف الترابط بين البرامج التعليمية وحاجات سوق العمل.
  ٥. نقص الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس.
  ٦. قصور وجود خطة فعالة لتنمية المهارات الإدارية للقيادات.
  ٧. عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية.
  ٨. نقص جودة العملية التعليمية والتمسك بالطرق التقليدية في التدريس.

٩. ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس.

١٠. ضعف نشاط الجامعة للأهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه يوجد إقبال عال وزيادة كبيرة علي التعليم الجامعي بكلياته المختلفة النظرية والعملية " فعدد الطلاب بجامعة المنصورة خلال العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ (166698) طالبا وطالبة بمرحلة البكالوريوس، ويبلغ عدد الطلاب الملتحقين ببرامج الدراسات العليا (39426) طالبا وطالبة، في حين أن عدد أعضاء هيئة التدريس (٧٦٤٥) " ( موقع جامعة المنصورة). ولاشك أن هذه الكثافة الكبيرة من أعداد الطلاب، ينعكس بدوره علي المسئوليات الملقاه علي عاتق أعضاء هيئة التدريس وزيادة الأعباء والمسئوليات عليهم في عمليتي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما يفرض علي الجامعة ضروريات ومسئوليات كبيرة لتوفير مصادر التمويل لنجاح العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع وتنية البيئة، ومواجهة نقص مصادر التمويل لديها، وبالرغم من ذلك نجد أن القيادات الأكاديمية والإدارية يرون أن هذا لا يُضعف من نشاط الجامعة نحو الإهتمام بالعملية التعليمية والبحثية والتمسك بالطرق الحديثة في التدريس حتي في ظل الظروف والأزمات الحالية، والابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريس والبحث العلمي، فقد جاءت هذه المشكلة في الترتيب العاشر والأخير.

وهذا مؤشر جيد لدي كل من القيادات الأكاديمية والإدارية يشير إلي وجود درجة كبيرة من الوعي لديهم بمشكلات جامعتهم التعليمية، وهذه أحد النقاط المهمة في خصائص القيادة التحويلية لأن يكون لديه خلفية وانطلاقة من الواقع التعليمي الذي يعيشه القائد، ومن ثم البدء في عملية التخطيط والمساعدة في طرح الحلول لهذه المشكلات علي أسس علمية صحيحة وسليمة.

كما تعتبر جامعة المنصورة من الجامعات الرائدة بين الجامعات المصرية والعالمية في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية عربيا وإفريقيا وعالميا، كما أن لها تصنيفها الخاص والمعروف بين الجامعات " وهي جامعة مصنفة عالمياً وهي أيضاً من أفضل (٣٠) جامعة في تصنيفات جامعة المنطقة العربية QS لعام ٢٠١٩. وهي تضم أكثر من (٧٠٠٠) عضو هيئة تدريس يدرسون أكثر من (١٦٥٠٠٠) طالبا جامعيًا و(١٨٠٠٠) طالبا بالدراسات العليا عبر مجموعة واسعة من الدرجات العلمية ، بما في ذلك الهندسة والعلوم والزراعة والطب البيطري والطب وطب الأسنان، ويتم تدريس معظم الشهادات في جامعة المنصورة بشكل كامل باللغة الانجليزية، كما تتمتع جامعة المنصورة بسمعة متميزة في مرافقها الطبية ، بما في ذلك تسعة مستشفيات رئيسية ومراكز طبية ، بالإضافة إلى مركز أبحاث الخبرة الطبية (MERC) كما تم تسليط الضوء عليه مؤخراً لأنه أحدث اكتشاف لـ Mansourasauras ، والتي تم وصفها بانها جنس من الديناصورات العاشبة ".

(<https://www.topuniversities.com/universities/mansoura-university>)

كما يتضح أن أقل المشكلات التعليمية انتشارا بجامعة المنصورة، ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس، ضعف نشاط الجامعة للأهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي، حيث ان هاتين المشكلتين جاءتا في الترتيب الأخير، مما يعني ان القيادات الأكاديمية والإدارية تعطي الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لتسيير الأعمال في بعض أمور العمل مما يساعد

علي جودة الإدارة وعدم توقف العمل بسبب عدم وجود القائد وهو ما يسم بتفويض السلطة، وهي من سمات القائد التحويلي، أيضا جامعة المنصورة تهتم أهتماما كبيرا بالعملية التعليمية والبحث العلمي، حيث أنها من الجامعات المصنفة عالميا وأفريقيا ومحليا، وتقوم جامعة المنصورة بتطبيق أهدافها الإستراتيجية لتحقيق الريادة والتميز في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة وذلك في إطار التنمية المستدامة توافقا مع رؤية مصر الإستراتيجية ٢٠٣٠ م.

### ب. المشكلات الإدارية

جدول (٧) قيمة مربع كاي لاستجابات القيادات الأكاديمية والإدارية حول وجود المشكلات الإدارية بجامعة

المنصورة (ن=٢٦٠)، (د.ح = ٢)

الترتيب	الأهمية نسبية %	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	مستوي الدلالة	مربع كاي	نسبة انتشار المشكلة						
						كبيرة		متوسطة		قليلة		
						ك	%	ك	%	ك	%	
ب - مشكلات إدارية ( مشكلات متعلقة بالادارة المركزية - مشكلات متعلقة بالجهاز الاداري )												
٢	٧٨.٦٦	٠.٧٤	٢.٣٦	٠.٠١	٥٣.٩٣	١٦.٢	٤٢	٣٠.٨	٨٠	٥٣.١	١٣٨	١١- نقص الكوادر الإدارية البشرية بالجامعة
٦	٧٢.٦٦	٠.٧٠	٢.١٨	٠.٠١	٣٦.٧٠	١٦.٩	٤٤	٤٧.٣	١٢٢	٣٥.٨	٩٢	١٢- ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات
١	٨٣.٠٠	٠.٥٩	٢.٤٩	٠.٠١	٩٩.٧٢	٥.٤	١٤	٤٠.٠	١٠٤	٥٤.٦	١٤٢	١٣- نقص رضا الجهاز الإداري عن سياسات الحوافز المادية والمعنوية.
٤	٧٤.٠٠	٠.٦٥	٢.٢٢	٠.٠١	٦٠.٥١	١٢.٧	٣٢	٥١.٩	١٣٥	٣٥.٤	٩٢	١٤- ضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لأعضاء الجهاز الإداري.
١٢	٦٢.٠٠	٠.٦٨	١.٨٦	٠.٠١	٤٥.٤٤	٣٠.٨	٨٠	٥١.٥	١٣٤	١٧.٧	٤٦	١٥- قصور تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية.
٨	٦٨.٠٠	٠.٦٨	٢.٠٤	٠.٠١	٤٦.٤٣	٢١.٢	٥٥	٥٣.١	١٣٨	٢٥.٨	٦٧	١٦- تدني مستوى المسئولية المجتمعية لدى الجهاز الإداري.
٩	٦٧.٦٦	٠.٧٠	٢.٠٢	٠.٠١	٤٨.٤٤	٢٣.١	٦٠	٥٠.٤	١٣١	٢٦.٥	٦٩	١٧- ضعف تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في القيادة.
١٠	٦٧.٠٠	٠.٧١	٢.٠١	٠.٠١	٢٨.٣٠	٢٤.٦	٦٤	٤٨.٨	١٢٧	٢٦.٥	٦٩	١٨- قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية.
٧	٧١.٣٣	٠.٧١	٢.١٤	٠.٠١	٣٠.٧٤	١٩.٢	٥٠	٤٧.٣	١٢٢	٣٣.٥	٨٧	١٩- ضعف توافر العدالة التنظيمية بين أعضاء الجهاز الإداري.
٥	٧٢.٠٠	٠.٦٧	٢.١٩	٠.٠١	٤٩.٩٩	١٥.٠	٣٩	٥٠.٨	١٢٢	٢٤.٢	٨٩	٢٠- قصور نظام تقييم الجهاز الإداري.
١١	٦٣.٦٦	٠.٧١	١.٩١	٠.٠١	٢٦.٩١	٣٠.٤	٧٩	٤٧.٧	١٢٤	٢١.٩	٥٧	٢١- عزوف الجهاز الإداري عن المشاركة في الدورات التدريبية.
٣	٧٦.٦٦	٠.٦٧	٢.٣٠	٠.٠١	٥٤.٣٣	١١.٩	٣١	٤٦.٢	١٢٠	٤١.٩	١٠٩	٢٢- الاختلاف بين خبرة الجهاز الإداري ومتطلبات التوظيف الوظيفي.
					المتوسط الكلي							
					٧١.٦٣	٥.٢٤	٢٥.٧٩					

من الجدول (٧) السابق تتضح النتائج التالية:

جاءت قيمة مربع كاي ( ٢١ ) دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) لجميع مفردات بعد المشكلات الإدارية بجامعة المنصورة في عبارتين وهما (١٣، ١١) بدرجة كبيرة علي الترتيب، وللعبارات (٢٢، ١٤، ٢٠، ١٢، ١٩، ١٦، ١٧، ١٨، ٢١، ١٥) بدرجة متوسطة علي الترتيب. ويمكن ترتيب نسبة انتشار المشكلات الإدارية بجامعة المنصورة وفقا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية من وجهة نظر العينة ككل علي النحو التالي:

١. نقص رضا الجهاز الإداري عن سياسات الحوافز المادية والمعنوية.

٢. نقص الكوادر الإدارية البشرية الموجودة بالجامعة.
٣. الاختلاف بين خبرة الجهاز الإداري ومتطلبات التوصيف الوظيفي.
٤. ضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لأعضاء الجهاز الإداري.
٥. قصور تطبيق نظام تقييم الجهاز الإداري.
٦. ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
٧. ضعف توافر العدالة التنظيمية بين أعضاء الجهاز الإداري.
٨. تدني مستوى المسؤولية المجتمعية لدى الجهاز الإداري.
٩. ضعف تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في القيادة.
١٠. قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية.
١١. عزوف الجهاز الإداري عن المشاركة في الدورات التدريبية.
١٢. قصور تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية.

وتفسر الباحثة أن كل من القيادات الأكاديمية والإدارية يرون أن هناك ضعف كبير جدا في المرتبات والحوافز المادية بما لا يتناسب مع ارتفاع الظروف المعيشية والحياتية الصعبة في الوضع الراهن، وفي ظل أيضا التعامل مع الكثافة العالية والكبيرة من الطلاب لالتحاق بالجامعة وكمياتها المختلفة، الأمر الذي يفرض عليهم الكثير من الأعباء والمسئوليات والجهد المضاعف دون وجود إثابة مادية تعادل الجهد المبذول قيمة الجهد المبذول والواقع عليهم، فضلا عن عدم وجود تعيينات جديدة ونقص في الكوادر الإدارية والأكاديمية بالجامعة، ونقص انتقال الخبرة والتأهيل المهني والعمل في هيكل إداري غير تخصصه أو التخصص المعين عليه، مما يجعل عدم وجود درجة من الرضا.

كما اتضح من ترتيب انتشار المشكلات أن أقل المشكلات الإدارية تواجدا هي مشكلة: قصور تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية، حيث أن جامعة المنصورة من أكثر الجامعات استخداما للانظمة الجامعية الإلكترونية التي يتم استخدامها في التحول الرقمي والحوكمة والخدمات الإلكترونية للجامعة وتطبيقات الموبايل التي تم إنتاجها ويتم استخدامها حاليا حيث حصلت الجامعة على جائزة المركز الأول في التحول الرقمي بين الجامعات المصرية.

. وقد أكدت دراسة ( محمود مصطفى حسن، ٢٠١٨ ) إلي وجود بعض المعوقات التي تواجه الإدارة الجامعية وخاصة جامعة المنصورة مثل: القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية، وقلة تفويض السلطة، وصعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية من ناحية، وبينها وبين المستويات الإدارية العليا من ناحية أخرى، وغياب التوصيف الدقيق للوظائف الإدارية، وضعف المهارات الإدارية والتسويقية لدى القيادات الجامعية، وخضوع الجامعة إداريا وماليا لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد بينها تنسيق مثل وزارة المالية والمجلس الأعلى للجامعات.

وقد لاحظت الباحثة ذلك أثناء تطبيق الدراسة الميدانية خاصة في الكليات النظرية كالتجارة والحقوق والأدب ذات الأعداد الكثيفة من الطلاب في مقابل عدد بسيط جدا من الموظفين

العاملين بالجهاز الإداري خاصة بأقسام شئون الطلاب ورعاية الطلاب، والدراسات العليا والمكتبة، وكذلك في أقسام الشئون الإدارية (الكادر الخاص والعام).

### التساؤل الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات (القيادات الأكاديمية والإدارية) في ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل وتم حساب قيمة ليفين للتجانس (ف) وقيمة (ت) لدلالة الفروق بين العينتين، وتم حساب الفرق بين المتوسطات عند درجة حرية (٢٥٨)، ويمكن تناول النتائج في الجدول (٨) التالي:

جدول (٨) قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع القيادة (أكاديمية، إدارية)

(في ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية) ن = ١٢٧ قيادة أكاديمية، ١٣٣ قيادة إدارية، درجة الحرية (٢٥٨)

المحور الثاني	الأبعاد	نوع القيادة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف للتجانس	مستوي دلالة لتجانس	قيمة ت	مستوي دلالة (ت)	الفرق بين المتوسطين
التأثير المثالي	أكاديمية	٢٥,٠١	٢,٩٥	١,٢٨	٠,٢٥	١,٧٢	٠,٠٨٥	٠,٦٠	
		٢٤,٤٠	٢,٧٢	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	
الإهتمام الفردي	أكاديمية	٢٠,٧٩	٢,٨٥	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	
		٢٠,٥٣	٢,٠٧	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	
الإستشارة الفكرية	أكاديمية	٢١,٥١	٣,٢٤	١,٥٨	٠,٢٠	٢,٢٣	٠,٠٢٦	٠,٩٣	
		٢٠,٥٨	٣,٤٧	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	
الدافعية الملهمه	أكاديمية	٢٨,٩٢	٤,٢٨	٢,٢٩	٠,١٣	٠,١٨	٠,٨٥٥	٠,١٠	
		٢٨,٨١	٤,٦٧	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	
الدرجة الكلية	أكاديمية	٩٦,٢٥	١٢,٠٤	١,٤٤٠	٠,٢٣١	١,٢٥٩	٠,٢٠٩	١,٩١	
		٩٤,٣٥	١٢,٣٦	٠,٠١	٠,٩١	٠,٧١	٠,٤٧	٠,٢٦	

من الجدول (٨) السابق تتضح النتائج التالية:

### ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية

وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادات لاستراتيجيات القيادة التحويلية في بعد الإستشارة الفكرية ترجع لمتغير نوع القيادة (أكاديمي، إداري) لصالح القيادات الأكاديمية، حيث جاءت قيمة ت = (٢,٢٣) عند مستوي دلالة (٠,٠٢٦)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لهذا المتغير علي مستوي الأبعاد الثلاثة الأخرى (التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الدافعية الملهمه)، حيث تقاربت المتوسطات الحسابية لكل من القيادات الأكاديمية والإدارية، وجاءت قيمة ت غير دلالة إحصائية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية يمارسون بعد الإستشارة الفكرية عن القيادات الإدارية والمثلة في ( تشجيع المرؤوسين علي طرح الآراء المبدعة، اتاحة الفرصة لهم للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق مبتكرة، تشجيع المرؤوسين علي المشاركة في الأنشطة التثقيفية والإثرائية، تعزيز الانشطة البناءة داخل المؤسسة لإثارة التنافس بين المرؤوسين)، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلي أن القيادات الأكاديمية والمرؤوسين هم أعضاء هيئة التدريس في الأساس والمنوط بهم العديد من الأعمال الإدارية بالقسم العلمي، بينما تمارس القيادات الأكاديمية والإدارية الأبعاد الثلاثة الأخرى (التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الدافعية المهمة) بنفس الدرجة.

. وبناءا علي تلك النتائج ، سوف تقوم الباحثة في التساؤل الرابع بعرض نتائج المفردات ومربع كاي للعينة ككل في ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية.

#### التساؤل الرابع

ما الوزن النسبي لممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية لكل من القيادات الأكاديمية

والإدارية؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب قيمة مربع كاي (كا)² لدلالة الفروق عند مستوى دلالة (٠,٠١)، والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة ككل حول الوزن النسبي لممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الأبعاد الأربعة، عند درجة حرية (١، ٢) حيث (ن=٢٦٠) قيادة للعينة ككل ، ويمكن تناول نتائج بعد التأثير المثالي في الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) قيمة (كا) ومستوي دلالتها لممارسة بعد التأثير المثالي، للعينة، (ن=٢٦٠)، مستوى دلالة (٠,٠١)

الترتيب	الوزن النسبي %	مستوي دلالة	مربع كاي (كا)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة						
						قليلة		متوسطة		كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
أد التأثير المثالي												
١	٩٦,٠٠	٠,٠١	٣٧٢,١٦	٠,٣٥	٢,٨٨	١,٢	٣	٩,٢	٢٤	٨٩,٦	٢٣٣	١-أحرص ان اكون قنوة في أفعالي وتصرفاتي .
٧	٨٩,٣٣	٠,٠١	١٨٦,٤٦	٠,٤٨	٢,٦٨	٠,٨	٢	٢٩,٦	٧٧	٦٩,٦	١٨١	٢- أتميز بقوة الشخصية والشجاعة في اتخاذ القرارات الإدارية
٢	٩٥,٣٣	٠,٠١	٣٥٢,٦٨	٠,٢٨	٢,٨٦	١,٥	٤	١٠,٤	٢٧	٨٨,١	٢٢٩	٣- أحرص علي المصداقية في كل أفعالي وتصرفاتي.
٣	٩٢,٦٦	٠,٠١	٢٦٥,٩٦	٠,٤٤	٢,٧٨	١,٥	٤	١٨,٥	٤٨	٨٠,٠	٢٠٨	٤- أسعي الي بناء علاقات عمل مستقرة مع المرؤوسين .
٤	٩١,٦٦	٠,٠١	٢٣٥,٨٥	٠,٤٥	٢,٧٥	١,٢	٣	٢٢,٣	٥٨	٧٦,٥	١٩٩	٥- أشعر المرؤوسين بثقتي في قدراتهم علي أداء مهام معينة.
٥	٩١,٠٠	٠,٠١	٢١٨,٨٠	٠,٤٧	٢,٧٣	١,٥	٤	٢٣,٨	٦٢	٧٤,٦	١٩٤	٦- اتخذ القرارات المناسبة لصالح العمل في الوقت المناسب.
٨	٨٨,٠٠	٠,٠١	١٦٢,٥١	٠,٥٤	٢,٦٤	٣,١	٨	٢٩,٦	٧٧	٦٧,٣	١٧٥	٧- أتمتع بروية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة .
٨	٨٨,٠٠	٠,٠١	١٦٢,٥١	٠,٥٤	٢,٦٤	٣,١	٨	٢٩,٦	٧٧	٦٧,٣	١٧٥	٨- أستفهم الموارد المتاحة بالمؤسسة بشكل مثالي.
٦	٩٠,٣٣	٠,٠١	٢٠٧,١٤	٠,٥٠	٢,٧١	٢,٣	٦	٢٤,٢	٦٣	٧٣,٥	١٩١	٩- أسعي لتوفير مناخ تنظيمي جيد لتحقيق أهداف المؤسسة.
			٩١,٤٨		٢,٨٥	٢٤,٧٠	الدرجة الكلية للبعد					

من نتائج الجدول (٩) السابق تتضح النتائج التالية:

**أ. ممارسة بعد التأثير المثالي:**

- جاءت قيم مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات بعد التأثير المثالي من حيث الممارسة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، لصالح الممارسة بدرجة كبيرة في جميع العبارات، وبترتيب عبارات كل بعد من الأبعاد الأربعة من وجهة نظر العينة ككل وفقاً لمتوسطاتها الحسابية والأهمية النسبية لها علي مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي، يتضح التالي:
١. أحرص أن أكون قدوة في أفعالي وتصرفاتي .
  ٢. أحرص علي المصادقية في كل أفعالي وتصرفاتي .
  ٣. أسعي الي بناء علاقات عمل مستقرة مع المرؤوسين .
  ٤. أشعر المرؤوسين بثقتي في قدراتهم علي أداء مهام معينة .
  ٥. اتخذ القرارات المناسبة لصالح العمل في الوقت المناسب .
  ٦. أسعى لتوفير مناخ تنظيمي جيد لتحقيق أهداف المؤسسة .
  ٧. أتميز بقوة الشخصية والشجاعة في اتخاذ القرارات الإدارية .
  ٨. أتمتع برؤية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، واستخدم الموارد المتاحة بالمؤسسة بشكل مثالي ويمكن تناول نتائج بعد الإهتمام الفردي في الجدول (١٠) التالي:

**جدول (١٠) قيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوي دلالتها ممارسة بعد الإهتمام الفردي للعينة (ن=٢٦٠)، مستوى دلالة (٠.٠١)**

الترتيب	الوزن النسبي %	مستوي الدلالة	مربع كاي (كا <sup>٢</sup> )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة						
						قليلة		متوسطة		كبيرة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
<b>ب - الإهتمام الفردي</b>												
١	٩٢.٦٦	٠.٠١	٢٦٥.٩٦	٠.٤٤	٢.٧٨	١.٥	٤	١٨.٥	٤٨	٨٠.٠	٢٠٨	١٠- أستمع بأهتمام إلى مشكلات العمل الفردية للمرؤوسين.
٨	٧٨.٣٣	٠.٠١	٧٢.٩٥	٠.٦٢	٢.٣٥	٨.٥	٢٢	٤٧.٧	١٢٤	٤٣.٨	١١٤	١١- أسمح بإعادة الهيكلة الإدارية بين المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم.
٢	٩٠.٦٦	٠.٠١	٢٢٢.٣٧	٠.٥٢	٢.٧٢	٣.٥	٩	٢٠.٨	٥٤	٧٥.٨	١٩٧	١٢- أراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام.
٧	٨٠.٠٠	٠.٠١	٧١.٢٩	٠.٦٥	٢.٤٠	٩.٢	٢٤	٤٠.٨	١٠٦	٥٠.٠	١٣٠	١٣- أشرك المرؤوسين المناسبات الإجتماعية الخاصة بهم .
٦	٨٤.٦٦	٠.٠١	١٢٠.٤٠	٠.٥٥	٢.٥٤	٣.١	٨	٣٩.٢	١٠٢	٥٧.٧	١٥٠	١٤- أساعد في تحقيق التنمية المهنية للمرؤوسين.
٣	٨٨.٦٦	٠.٠١	١٧٩.٤٧	٠.٥٣	٢.٦٦	٣.١	٨	٣٦.٩	٧٠	٧٠.٠	١٨٢	١٥- أطبق معايير الجودة الإدارية في العمل الإداري.
٤	٨٦.٦٦	٠.٠١	١٤٠.٧٧	٠.٥٧	٢.٦٠	٤.٢	١١	٣١.٥	٨٢	٦٤.٢	١٦٧	١٦- ألتقي بالمرؤوسين بصفة دورية لمناقشة أمور العمل.
٥	٨٥.٦٦	٠.٠١	١٣٠.٣٠	٠.٥٦	٢.٥٧	٣.٥	٩	٣٥.٤	٩٢	٦١.٢	١٥٩	١٧- أحقق حاجات المرؤوسين وطموحاتهم بما يتناسب مع العمل.
	٨٦.٠٨			٢.٩٦	٢٠.٦٦							الدرجة الكلية للبعد

من نتائج جدول (١٠) السابق تتضح النتائج التالية:

### ب. ممارسة بعد الإهتمام الفردي

جاءت قيم مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات بعد الإهتمام الفردي من حيث الممارسة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لصالح الممارسة بدرجة كبيرة، ماعدا العبارة (١١) لصالح الممارسة بدرجة متوسطة.

❖ وبالتالي يمكن ترتيب عبارات بعد الإهتمام الفردي من حيث الممارسة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية والأهمية النسبية من وجهة نظر العينة ككل كالتالي:

١. أستمع بأهتمام إلى مشكلات العمل الفردية للمرؤوسين.
  ٢. أراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين عند توزيع المهام.
  ٣. أطبق معايير الجودة الإدارية في العمل الإداري.
  ٤. ألتقي بالمرؤوسين بصفة دورية لمناقشة أمور العمل.
  ٥. أحقق حاجات المرؤوسين وطموحاتهم بما يتناسب مع العمل.
  ٦. أساعد في تحقيق التنمية المهنية (النمو المهني) للمرؤوسين.
  ٧. أشارك المرؤوسين في المناسبات الإجتماعية الخاصة بهم.
  ٨. أسمح بإعادة الهيكلة الإدارية بين المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم.
- ويمكن تناول نتائج بعد الإستشارة الفكرية في الجدول (١١) التالي:

جدول (١١) قيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوي دلالتها لممارسة بعد الإستشارة الفكرية للعينة، (ن=٢٦٠)، مستوى دلالة (٠,٠١)

الترتيب	الوزن النسبي %	مستوي الدلالة	مربع كاي (كا <sup>٢</sup> )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة						
						كبيرة		متوسطة		قليلة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
ج - الإستشارة الفكرية												
١	٩٠,٣	٠,٠١	٢١٠,١٢	٠,٥٠	٢,٧١	٢,٣	٦	٢٣,٨	٦٢	٧٣,٨	١٩٢	١٨- أشجع المرؤوسين علي طرح الآراء المبدعة حتى لو اختلفت مع آرائي .
٢	٨٩,٣	٠,٠١	١٩٦,٢٥	٠,٥٤	٢,٦٨	٣,٨	١٠	٢٣,٥	٦١	٧٢,٧	١٨٩	١٩- أتبيح للمرؤوسين حرية التفكير في المشكلات التقليدية بطرق مبتكرة .
٧	٨٤,٠	٠,٠١	١٠٨,٢٨	٠,٦٢	٢,٥٢	٦,٩	١٨	٢٣,٥	٨٧	٥٩,٦	١٥٥	٢٠- أدفع المرؤوسين الي المشاركة في الأنشطة التثقيفية والإثرائية .
١	٩٠,٣	٠,٠١	٢١٤,٨٠	٠,٥٣	٢,٧١	٣,٨	١٠	٢١,٢	٥٥	٧٥,٠	١٩٥	٢١- أشجع المرؤوسين علي تطوير قدراتهم المهنية بتبادل الخبرات بينهم .
٥	٨٥,٠	٠,٠١	١١٨,٦٦	٠,٥٨	٢,٥٥	٤,٦	١٢	٣٥,٨	٩٣	٥٩,٦	١٥٥	٢٢- أشرك المرؤوسين في صياغة الأهداف الخاصة بتنمية الإبداع لديهم .
٣	٨٩,٠	٠,٠١	١٩٤,٠٣	٠,٥٨	٢,٦٧	٥,٨	١٥	٢١,٢	٥٥	٧٣,١	١٩٠	٢٣- أشجع المرؤوسين علي إبداء ملاحظاتهم حول مشكلات المؤسسة
٦	٨٤,٦	٠,٠١	١١٦,٣٣	٠,٦١	٢,٥٤	٦,٢	١٦	٢٣,١	٨٦	٦٠,٨	١٥٨	٢٤- أعزز الأنشطة البنائة لإثارة التنافس بين المرؤوسين .
٤	٨٧,٦	٠,٠١	١٥٨,٨٩	٠,٥٧	٢,٦٣	٤,٦	١٢	٢٧,٧	٧٢	٦٧,٧	١٧٦	٢٥- أطلع المرؤوسين علي إنجازات المبدعين منهم للإفادة من خبراتهم .
	٨٧,٦			٣,٣٨	٢١,٠							الدرجة الكلية للبعد

يتضح من نتائج جدول(١١) السابق النتائج التالية:



### ج. ممارسة بعد الإستثارة الفكرية:

جاءت قيم مربع كاي (كا<sup>١</sup>) لجميع عبارات بعد الإستثارة الفكرية من حيث الممارسة دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) لصالح الممارسة بدرجة كبيرة.

❖ وبالتالي يمكن ترتيب عبارات بعد الإستثارة الفكرية من حيث الممارسة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية والأهمية النسبية من وجهة نظر العينة ككل كالتالي:

١. أشجع المرؤوسين علي طرح الآراء المبدعة حتى لو اختلفت مع آرائي، وأشجعهم علي تطوير قدراتهم المهنية بتبادل الخبرات فيما بينهم .
٢. أُتيح للمرؤوسين حرية التفكير في المشكلات التقليدية بطرق مبتكرة .
٣. أشجع المرؤوسين علي إبداء ملاحظاتهم بما يحدث من مشكلات بالمؤسسة.
٤. أُطلع المرؤوسين علي انجازات المبدعين منهم للإفادة من خبراتهم.
٥. أُشرك المرؤوسين في صياغة الأهداف الخاصة بتنمية الإبداع لديهم .
٦. أُعزز الأنشطة البناءة داخل المؤسسة لإثارة التنافس بين المرؤوسين.
٧. أُدفع المرؤوسين إلي المشاركة في الأنشطة التثقيفية والإثرائية.

ويمكن تناول نتائج بعد الدافعية الملهمة في الجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢) قيمة (كا<sup>١</sup>) ومستوي دلالتها لممارسة بعد الدافعية الملهمة، للعينة ككل، (ن=٢٦٠)، مستوي دلالة (٠.٠١)

الترتيب	الوزن النسبي %	مستوي الدلالة	مربع كاي (كا <sup>٢</sup> )	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة						الأبعاد
						كبيرة		متوسطة		قليلة		
						%	ك	%	ك	%	ك	
<b>د - الدافعية الملهمة</b>												
٤	٨٨.٠٠	٠.٠١	١٦٥.١٤	٠.٥٦	٢.٦٤	٤.٢	١١	٢٧.٣	٧١	٦٨.٥	١٧٨	٢٦- أُثير في المرؤوسين حب التحدي لمواجهة تحديات العمل .
٨	٨٤.٦٦	٠.٠١	١١٦.٣٦	٠.٦٠	٢.٥٤	٥.٨	١٥	٣٣.٨	٨٨	٦٠.٤	١٥٧	٢٧- أشجع المرؤوسين علي تحقيق النتائج تفوق المتوقع.
٣	٨٨.٦٦	٠.٠١	١٧٩.٤٧	٠.٥٣	٢.٦٦	٣.١	٨	٢٦.٩	٧٠	٧٠.٠	١٨٢	٢٨- أشجع المرؤوسين علي حل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة .
٢	٨٨.٦٦	٠.٠١	١٨٢.٠٦	٠.٥٤	٢.٦٦	٣.٨	١٠	٢٥.٤	٦٦	٧٠.٨	١٨٤	٢٩- انمي مهارات المرؤوسين ليكونوا إداريين ناجحين .
١	٩٢.٠٠	٠.٠١	٢٦٨.٤٦	٠.٥٠	٢.٧٦	٣.٨	١٠	١٥.٤	٤٠	٨٠.٨	٢١٠	٣٠- أشجع المرؤوسين علي انجاز المهام بروح الفريق.
٥	٨٦.٦٦	٠.٠١	١٤٥.٢٠	٠.٦١	٢.٦٠	٦.٥	١٧	٢٦.٩	٧٠	٦٦.٥	١٧٣	٣١- أُطلع المرؤوسين علي التقارير التي توضح تطور أداؤهم.
٦	٨٦.٠٠	٠.٠١	١٣٥.٣٦	٠.٦٠	٢.٥٨	٦.٢	١٦	٢٩.٢	٧٦	٦٤.٦	١٦٨	٣٢- أُقيم أداء المرؤوسين في ضوء معايير محددة ومعننة.
٦	٨٦.٠٠	٠.٠١	١٢٢.٥٦	٠.٦٠	٢.٥٨	٥.٨	١٥	٣٠.٤	٧٩	٦٣.٨	١٦٦	٣٣- أُعزز مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير.
٢	٩١.٦٦	٠.٠١	٢٥٣.٩٤	٠.٥٠	٢.٧٥	٣.٥	٩	١٧.٣	٤٥	٧٩.٢	٢٠٦	٣٤- أُهتم بمشاعر المرؤوسين وأقدرها دون مبالغة.
٧	٨٥.٦٦	٠.٠١	١٢٩.٩٣	٠.٥٨	٢.٥٧	٥.٠	١٣	٣٢.٣	٨٤	٦٢.٧	١٦٣	٣٥- أُفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين حسب حاجة العمل .
٩	٨٢.٣٣	٠.٠١	٨٧.٢٨	٠.٦٦	٢.٤٧	٩.٦	٢٥	٣٣.٥	٨٧	٥٦.٩	١٤٨	٣٦- أُقدم بعض المكافآت التشجيعية (لهم مقابل انجازهم المهام بنجاح).
	٨٧.٤٥			٤.٤٨	٢٨.٨٦							الدرجة الكلية للبعد

يتضح من نتائج جدول (١٢) السابق النتائج التالية:

#### د ممارسة بعد الدافعية الملهمة:

جاءت قيم مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات بعد الإستثارة الفكرية من حيث الممارسة دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠١) لصالح الممارسة بدرجة كبيرة.

♦ ويمكن ترتيب عبارات بعد الدافعية الملهمة من حيث الممارسة ووفقا لمتوسطاتها الحسابية والأهمية النسبية من وجهة نظر العينة ككل كالتالي:

١. أشجع المرؤوسين علي انجاز المهام بروح الفريق.
٢. أهتم بمشاعر المرؤوسين وأقدرها دون مبالغة.
٣. أشجع المرؤوسين علي حل المشكلات المتعلقة بالمؤسسة، أنمي مهاراتهم ليكونوا إداريين ناجحين.
٤. أثير في المرؤوسين حب التحدي والمثابرة في مواجهة تحديات العمل.
٥. أطلع المرؤوسين علي التقارير التي توضح تطور أدائهم.
٦. أقيم أداء المرؤوسين في ضوء معايير محددة ومعلنة، وأعزز مشاركتهم في عملية التغيير.
٧. أفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين حسب حاجة العمل.
٨. أشجع المرؤوسين علي تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع.
٩. أقدم بعض المكافآت التشجيعية (مادية معنوية) للمرؤوسين مقابل انجازهم المهام بنجاح.

#### ♦ الأهمية النسبية لأبعاد استراتيجيات القيادة التحويلية علي مستوي الممارسة.

وبترتيب أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية علي مستوي الممارسة وفقا لمتوسطاتها الحسابية الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة ككل يتضح التالي:

جاء بعد الدافعية الملهمة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (٢٨,٨٦)، يليها في الترتيب الثاني بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قيمته (٢٤,٧٠)، وجاء بعد الإستثارة الفكرية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قيمته (٢١,٠٤)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بعد الإهتمام الفردي بمتوسط حسابي قيمته (٢٠,٦٦).

وقد توصلت دراسة (مني علي سيد، ٢٠١٤) إلي توافر بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة حيث احتل الرتبة الأولى، واحتل بعد الدافعية الإلهامية، والإهتمام الفردي الرتبة الثانية، وتوافر بعد الإستثارة الفكرية بدرجة متوسطة حيث احتل الرتبة الثالثة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلي أن بعد الدافعية الملهمة من الأبعاد الهامة للقيادة التحويلية حيث أنه البعد الذي حصل علي أعلى متوسط حسابي علي مستوي الممارسة والأهمية، فالقائد التحويلي المثالي حينما تتوافر فيه سمات وصفات واستراتيجيات القيادة التحويلية ويكون لديه الدافعية الملهمة كحب التحدي والمثابرة في العمل، وتشجيع مشاركة وتوجيه المرؤوسين علي مواجهة وحل مشكلات العمل بطرق مبتكرة وتوزيع المسؤوليات عليهم في ضوء معايير محددة وواضحة

ومعلنة وفي ضوء الفروق الفردية بينهم، والإهتمام بمشاعرهم ومشاركتهم في عملية التغيير، ومنحهم بعض الصلاحيات في العمل، سيساعد في تعزيز مهارات المرؤسين، وانجاز المهام بروح الفريق، كما ينعكس على أداء وسلوك المرؤسين ونتاجيتهم في العمل، وتحقيق انتاجية عالية قد تفوق ما هو متوقع منهم ، وبالتالي سينعكس ذلك أيضا على أبعاد استراتيجيات القيادة التحويلية الأخرى كالتأثير المثالي ومن ثم يصبح القائد قدوة ونموذج لمرؤسيه، كما ينعكس أيضا على بعدي الإستثارة الفكرية والإهتمام الفردي وعلاقة القائد بمرؤسيه بما يخلق مناخ مؤسسي جيد يحقق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

### التساؤل الخامس

هل توجد علاقة إرتباطية دالة بين ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود (المشكلات التعليمية. الإدارية) بجامعة المنصورة ؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب معامل إرتباط بيرسون ومستوي الدلالة لممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ووجود المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، وذلك على مستوي العينة ككل ن (٢٦٠) قيادة أكاديمية وإدارية. ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) معامل ارتباط بيرسون لاستراتيجيات القيادة التحويلية (الممارسة) في وجود المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة للعينة ككل، ن (٢٦٠)

المشكلات				الأبعاد
الإدارية		التعليمية		
مستوي الدلالة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	معامل الارتباط	
٠,٠٠١	٠,٢٠	٠,٣٧	٠,٠٥٥	أ- التأثير المثالي
٠,٠٦	٠,١١	٠,٨٩	٠,٠٠٨	ب- الإهتمام الفردي
٠,٠٦	٠,١١	٠,٦٤	٠,٠٢٨	ج- الإستثارة الفكرية
٠,٠٢	٠,١٣	٠,٩٥	٠,٠٠٤	د- الدافعية الملهمه

من نتائج جدول (١٣) السابق يتضح ما يلي:

#### ١. علاقة (ممارسة) استراتيجيات القيادة التحويلية بالمشكلات التعليمية

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وبين وجود المشكلات التعليمية، حيث جاءت معاملات إرتباط بيرسون غير دالة إحصائية كما هي موضحة بالجدول.

وترجع الباحثة هذه النتيجة لوجود المركزية في اتخاذ القرارات كما أن النظام الجامعي مرتبط بقواعد وقوانين ولوائح معظمها يتسم بالجمود وصعوبة التغيير، ولكي يتم إحداث أي تعديل

أو تغيير في هذه القوانين أو اللوائح، يتطلب الرجوع للجهات الأعلى (المجلس الأعلى للجامعات)، أي وجود مركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة.

بالإضافة إلى وجود فجوة بين المبادئ والأهداف المرسومة للتعليم الجامعي من جهة وواقع التطبيق الفعلي من جهة أخرى حيث أظهرت (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنصورة، ٢٠١٧، ٩٨) عن مجموعة من أوجه القصور ونقاط الضعف التي تعاني منها جامعة المنصورة، وعلى سبيل المثال: "ضعف الإمكانيات البشرية والمادية، ضعف مدخلات الكليات من الطلاب الملتحقين بالكليات، وقصور في التوجيه والإرشاد الأكاديمي، وتدني مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التربوية .

## ٢. علاقة (ممارسة) استراتيجيات القيادة التحويلية بالمشكلات الإدارية

وجدت علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات الإدارية، وذلك في ممارسة بعدي التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون على الترتيب (٠,٢٠، ٠,١٣) عند مستوي دلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٢)، بينما لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات الإدارية وذلك في ممارسة بعدي الإهتمام الفردي، الإستتارة الفكرية، حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون غير دالة إحصائية كما هي موضحة بالجدول.

وهذا يعني ان كل من القيادات الأكاديمية والإدارية ترى أن لبعدي (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة) كأبعاد استراتيجية للقيادة التحويلية له دور في مواجهة المشكلات الإدارية على مستوي الممارسة، فكلما حرص القائد على أن يكون قدوة في أفعاله وتصرفاته ولديه قدر من المصداقية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لصالح العمل، ولديه رؤية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق مناخ تنظيمي جيد، ويستخدم الموارد بشكل مناسب، هذا ينعكس على سلوكيات الرؤوسين، ويخلق لديه ولدي رؤوسيه دافعية ملهمة والعمل بروح الفريق لمواجهة التحديات التي تقابلهم في مجال العمل والعمل على حلها بطرق مبتكرة، وتحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع منهم.

بينما ترى القيادات الأكاديمية والإدارية أن لهذه الأبعاد الأربعة كاستراتيجيات للقيادة التحويلية دور في مواجهة المشكلات التعليمية بنفس الدرجة على مستوي الممارسة.

كما أشارت دراسة ( علي محمد سالم، ٢٠١٧) على وجود تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة المتمثلة في (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد الأهداف التربوية وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، وهيكلية التغيير) على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن والمتمثلة في (مشكلات خاصة بالنظام الدراسي، مشكلات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس، مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالبيئة التدريسية).

## التساؤل السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية) ؟  
١. الجنس (ذكور/ إناث)

استخدمت الباحثة إختبار (ف) للجناس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن(٢٦٠) وهي موزعة كالتالي: (١٥٢) ذكور، (١٠٨) اناث، وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق، ومستوي الدلالة، والفروق بين المتوسطات، ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) قيمة(ت) لدلالة الفروق في وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لمتغير الجنس

ذكور(١٥٢) إناث (١٠٨)، درجة الحرية (٢٥٨)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة (ت)	قيمة ت	مستوي الدلالة للجناس	قيمة ف للجناس	الجنس				المشكلات
					اناث		ذكور		
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٨٨	٠,٠٣ دال	٢,١٤	٠,١٤	٢,١١	٣,٠٧	١,٠٢	٣,٢٨	٢١,٩٠	أ- التعليمية
٠,٩٥	٠,١٥ غير دال	١,٤٤	٠,٠٦	٣,٥٤	٥,٦٨	٢٥,٢٤	٤,٨٨	٢٦,١٩	ب- الإدارية

من نتائج جدول (١٤) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات (الذكور والإناث) في بعد المشكلات التعليمية فقط لصالح القيادات الذكور، حيث جاءت قيمة ت (٢,١٤) وهي دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٣)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن القيادات الذكور حصلوا علي متوسط حسابي قيمته (٢١,٩٠) مقابل متوسط حسابي قيمته (٢١,٠٢) للقيادات للإناث، ويفارق بين المتوسطين قيمته (٠,٨٨) لصالح الذكور.

فالقيادات الذكور سواء كانت أكاديمية أو إدارية تشعر بوجود المشكلات التعليمية سواء المرتبطة بهم مباشرة كأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في (زيادة المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم، ونقص الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم بما يتناسب مع الظروف المعيشية والحياتية وضغوطات الحياة، وطبيعة كل منهما، أو المرتبطة بالنظام التدريسي (كالزيادة في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، ونقص مصادر التمويل المتاحة للعملية التعليمية والبحثية، وضعف الترابط بين البرامج التعليمية وحاجات سوق العمل) عن الإناث.

وقد لاحظت الباحثة أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة الفروق بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لمتغير نوع القيادة (التساؤل الأول)، حيث توصلت إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية والإدارية في المشكلات التعليمية لصالح القيادات الأكاديمية، وتفسر الباحثة ذلك بان معظم القيادات الأكاديمية من الذكور، وذلك من خلال ملاحظة الباحثة خلال الدراسة الميدانية، حيث أن غالبية القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة من الذكور، ماعدا

كليتين غالبية القيادات الأكاديمية فيها من الإناث وهما كلية ( التربية للطفولة المبكرة، كلية التمريض) .

. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس في بعد المشكلات الإدارية، حيث تقاربت المتوسطات الحسابية لكل من القيادات الذكور والإناث في بعد المشكلات الإدارية، وجاءت قيمة ت غيردالة إحصائية، فالقيادات سواء كانوا ذكورا أم إناثا يرون وجود المشكلات الإدارية بنفس الدرجة.

كما أن هذه النتيجة أيضا اتفقت مع نتيجة الفروق بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لمتغير نوع القيادة ( التساؤل الأول)، حيث توصلت إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية والإدارية في المشكلات الإدارية.

#### ب. سنوات الخبرة ( أقل من ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات)

استخدمت الباحثة إختبار (ف) للجانس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن (٢٦٠)، وهي موزعة كالتالي: (٣١) قيادة بخبرة أقل من ١٠ سنوات، (٢٢٩) قيادة بخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق، ومستوي الدلالة، والفرق بين المتوسطات، ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٥) التالي:

جدول (١٥) قيمة (ت) لدلالة الفروق في وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

#### درجة الحرية (٢٥٨)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة (ت)	قيمة ت	مستوي الدلالة للجانس	قيمة ف للجانس	سنوات الخبرة				المشكلات
					أكثر من ١٠ سنوات		أقل من ١٠ سنوات		
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,١٠	٠,٨٧	٠,١٦	٠,٢١	١,٥٦	٢,٢٤	٢١,٥٥	٢,٧٩	٢١,٤٥	أ- التعليمية
٠,٩٦	٠,٢٣	٠,٩٦	٠,٤٩	٠,٤٧	٥,٣٠	٢٥,٦٨	٤,٧٠	٢٦,٦٤	ب- الإدارية

من نتائج الجدول (١٥) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات التعليمية والمشكلات الإدارية ترجع لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية (أقل من ١٠ سنوات، الأكثر من ١٠ سنوات)، حيث جاءت قيمة ت غير دالة إحصائية، وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسطات الحسابية تقاربت لكل من القيادات ذات الخبرة أقل من ١٠ سنوات، والقيادات ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات في بعدي المشكلات التعليمية والإدارية معا.

وهذا يعني أنه ليس متغير سنوات الخبرة الوظيفية تأثير علي وجود المشكلات التعليمية والإدارية، وهذا شئ طبيعي فالقيادة سواء كانت أكاديمية أو إدارية، حديثة عهد بالمنصب الأكاديمي أو الإداري أو قديمة العهد بالمنصب القيادي منوط بهم دراسة الواقع العملي ومشكلاته والتعرف عليه من خلال عملية التحليل البيئي، والمساهمة في وجود حلول لها بصرف النظر عن خبرتهم الوظيفية في العمل أو المنصب، فضلا عن أنهم لهم خبرة سابقة بطبيعة العمل الذي يشغلونه منذ بداية التعيين

بالوظيفة سواء الأكاديمي والإداري وطبيعة المناخ المؤسسي الذي يعملون فيه قبل تولي المنصب الإداري، ولعل دراسة بيئة العمل بمشكلاتها وتحليلها والمساعدة في وضع حلول لها من سمات وصفات القائد التحويلي.

### ج. نوع الكلية ( نظرية / عملية / نظرية عملية )

استخدمت الباحثة إختبار (ف) للتجانس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن (٢٦٠)، وهي موزعة كالتالي: (٧٤ قيادة من الكليات النظرية، ١١٨ قيادة من الكليات العملية، ٦٨ قيادة من الكليات النظرية العملية)، وقد استخدمت الباحثة إختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا)، وتم حساب مجموع المربعات، ومتوسط المربعات، للعينة ككل ن (٢٦٠) وهي موزعة كالتالي: (٧٤ قيادة من الكليات النظرية، ١١٨ قيادة من الكليات العملية، ٦٨ قيادة من الكليات النظرية العملية)، وتم حساب قيمة (F)، ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦) اختبار تحليل التباين أنوفا متعدد الاتجاه لمعرفة تأثير متغير نوع الكلية (نظرية، عملية، نظرية

عملية) علي وجود المشكلات التعليمية والإدارية

مصدر التباين	المشكلات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوي الدلالة
نموذج	أ- التعليمية	٣٤,٣٣٩	٢	١٧,١٧٠	١,٦٠٠	٠,٢٠٤ غير دال
	ب- الإدارية	٤١٩,٠٣٥	٢	٢٠٩,٥١٨	٨,٠٤٥	دال ٠,٠٠١
التقاطع	أ- التعليمية	١١٤٧٦٠,٩١٢	١	١١٤٧٦٠,٩١٢	١٠٦٩٣,٠٦	دال ٠,٠٠١
	ب- الإدارية	١٦٧١٥٩,١٢١	١	١٦٧١٥٩,١٢١	٦٤١٨,٤٧٦	دال ٠,٠٠١
الكلية	أ- التعليمية	٣٤,٣٣٩	٢	١٧,١٧٠	١,٦٠٠	٠,٢٠٤ غير دال
	ب- الإدارية	٤١٩,٠٣٥	٢	٢٠٩,٥١٨	٨,٠٤٥	دال ٠,٠٠١
المجموع	أ- التعليمية	١٢٣٤٥١	٢٦٠			
	ب- الإدارية	١٨٠١٢٧	٢٦٠			
المجموع	أ- التعليمية	٢٧٩٢,٥٣٥	٢٥٩			
	ب- الإدارية	٧١١٢,١٩٦	٢٥٩			

من نتائج الجدول (١٦) كشف إختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه عن وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير نوع الكلية (نظرية، عملية، نظرية عملية) علي وجود المشكلات الإدارية فقط، حيث جاءت قيمة  $F = (٨,٠٤)$  عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وتفسر الباحثة سبب وجود اختلاف بين الكليات في وجود المشكلات الإدارية، إلى اختلاف المشكلات الإدارية من كية لأخري وذلك حسب طبيعة كل كلية، فبعض الكليات تحتاج إلى ورش ومعامل وقاعات، وهذا يختلف علي حسب طبيعة الدراسة في كل كلية سواء كانت كلية نظرية أم عملية أم نظرية عملية.

بينما لا يوجد تأثير لهذا المتغير علي درجة وجود المشكلات التعليمية، حيث جاءت قيمة F غير دالة إحصائية، وتفسر الباحثة ذلك بأن المشكلات التعليمية ترتبط بالطلاب وبأعضاء هيئة التدريس وبالقيادات الأكاديمية أكثر من ارتباطها بالقيادات الإدارية.

ومعرفة مصدر التباين بين نوع الكلية ووجود المشكلات التعليمية والإدارية، تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي، من خلال إختبار " توكي " و يمكن توضيح النتائج في الجدول (١٧) التالي :

جدول (١٧) إختبار توكي لتحديد اتجاه دلالة الفروق في وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقا لنوع الكلية

المشكلات	الكلية (ل)	ل- ١	المتوسط	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوي الدلالة
الإدارية	نظرية	عملية	٢٤,٤٠٦٨	٢,٤٣	٠,٧٥	٠,٠٠٤ دال
	المتوسط الحسابي = ٢٦,٨٣٧٨	نظرية عملية	٢٧,٠٧٣٥	٠,٢٣-	٠,٨٥	٠,٩٥ غير دال
	عملية	نظرية عملية	٢٧,٠٧٣٥	٢,٦٦-	٠,٧٧	٠,٠٠٢ دال
	المتوسط الحسابي = ٢٤,٤٠٦٨					

من نتائج الجدول (١٧) كشف إختبار توكي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية فقط دون المشكلات التعليمية، وفقا لمتغير نوع الكلية ( نظرية، عملية، نظرية عملية)، يمكن تناولها في التالي:

. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات النظرية، حيث جاءت قيمة الفرق بين المتوسطين (٢,٤٣) عند مستوي دلالة (٠,٠٠٤)، وهذه الكليات هي (التربية، الآداب، التجارة، الحقوق).

وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه الكليات ذات أعداد كبيرة من الطلاب، في مقابل أنها الكليات الأكثر وجودا للمشكلات الإدارية (كوجود عجز في الكوادر البشرية لمواجهة هذه الزيادة الكبير، مما يفرض عبء وظيفي كبير يؤثر علي درجة رضا الجهاز الإداري عن النواحي المالية وسياسات صرف الحوافز المادية والمعنوية في مقابل الجهد المبذول والمضاعف لتيسير حاجات الطلاب، بالإضافة لوجود ضعف في مستوي التأهيل المهني والتقني في الإدارة، مع ضعف البرامج التدريبية المقدمة لهم، مع وجود اختلاف بين خبرة الجهاز الإداري ومتطلبات التوصيف الوظيفي، وهذه الكليات الأربعة ما زالت لم تحصل علي الجودة والاعتماد باستثناء كلية واحدة وهي كلية التربية.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات العملية والكليات النظرية العملية لصالح الكليات النظرية العملية، حيث جاءت قيمة الفرق بين المتوسطين (- ٢,٦٦) عند مستوي دلالة (٠,٠٠٢). مثل كليات (التربية النوعية، السياحة والفنادق، التربية للطفولة المبكرة، الفنون الجميلة).

وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه الكليات حديثة النشأة تفتقد لوجود بنية تحتية من مباني وأثاث وأجهزة ومعدات ومعامل تتفق مع طبيعة كل كلية وحاجاتها ومتطلباتها، وهي كليات ليست لها مباني خاصة بها داخل الجامعة، كما أن طبيعة عمل الجهاز الإداري بها يقوم علي الندب أو النقل من كليات أخرى أو من المستشفيات الجامعية، كما أنها كليات لم تحصل علي الجودة والاعتماد.



. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات النظرية والكليات النظرية العملية، حيث جاءت قيمة الفرق بين المتوسطين (- ٠.٢٣) عند مستوى دلالة (٠.٩٥)، وهي غير دالة إحصائياً.

### التساؤل السابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية) ؟

#### أ. نوع القيادة (أكاديمي/ إداري)

للتحقق من هذا التساؤل استخدمت الباحثة اختبار (ف) للتجانس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن (٢٦٠) وهي موزعة كالتالي: (١٢٧) قيادة أكاديمية، (١٣٣) قيادة إدارية، وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق، ومستوي الدلالة والفرق بين المتوسطات، ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨) قيمة (ت) لدلالة الفروق في ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير نوع القيادة (١٢٧)

أكاديمي، (١٣٣) إداري، درجة الحرية (٢٥٨)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة (ت)	قيمة ت	مستوي الدلالة للتجانس	قيمة ف للتجانس	نوع القيادة				الأبعاد	الممارسة
					إداري		أكاديمي			
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠,٦٠	٠,٠٨	١,٧٢	٠,٢٥	١,٢٨	٢,٧٢	٢٤,٤٠	٢,٩٥	٢٥,٠١	أ- التأثير المثالي	ممارسة الأبعاد
٠,٢٦	٠,٤٧	٠,٧١	٠,٩١	٠,٠١	٣,٠٧	٢٠,٥٣	٢,٨٥	٢٠,٧٩	ب- الإهتمام الفردي	
٠,٩٢	٠,٠٢	٢,٢٣	٠,٢٠	١,٥٨	٣,٤٧	٢٠,٥٨	٣,٢٤	٢١,٥١	ج- الإستشارة الفكرية	
٠,١٠	٠,٨٥	٠,١٨	٠,١٣	٢,٢٩	٤,٦٧	٢٨,٨١	٤,٢٨	٢٨,٩٢	د- الدافعية المهمة	
١,٩١	٠,٢٠٩	١,٢٥٩	٠,٢٣١	١,٤٤٠	١٢,٣٦	٩٤,٣٥	١٢,٠٤	٩٦,٢٥	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (١٨) النتائج التالية:

. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة بعد الإستشارة الفكرية لصالح القيادات الأكاديمية، حيث جاءت قيمة ت (٠,٩٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٢).

وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن القيادات الأكاديمية حصلت علي متوسط حسابي قيمته (٢١,٥١) مقابل متوسط حسابي قيمته (٢٠,٥٨) للقيادات الإدارية، وبفارق بين المتوسطين قيمته (٠,٩٣)، وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية تمارس بعد الإستشارة الفكرية والمتمثلة في (تشجيع المرؤوسين علي طرح الأفكار وتطوير قدراتهم والمشاركة في الأنشطة بوجه عام واطلاعهم علي انجازات المبدعين منهم) بدرجة أكبر من القيادات الإدارية.

. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في ممارسة أبعاد (التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الدافعية الملهمة) حيث جاءت قيمة ت غيردالة إحصائية. وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد تقارب المتوسطات الحسابية لهما حيث حصلت القيادات الأكاديمية علي متوسط حسابي قيمته (٢٥،٠١، ٢٠،٧٩، ٢٨،٩٢) مقابل متوسط حسابي قيمته (٢٤،٤٠، ٢٠،٥٣، ٢٨،٨١) للقيادات الإدارية، ويفارق بين المتوسطين قيمته (٠،٠١، ٠،٢٦، ٠،٦٠) علي الترتيب ، وهذا يعني أن كل من القيادات الأكاديمية والإدارية تمارس أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية بنفس الدرجة دون وجود فروق بينهم. ب- الجنس( ذكور/ إناث)

استخدمت الباحثة اختبار (ف) للجنس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن(٢٦٠) وهي موزعة كالتالي: (١٥٢) ذكور، (١٠٨) إناث ، وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق، ومستوي الدلالة والفرق بين المتوسطات، ويمكن تناول النتائج في الجدول (١٩) التالي:

جدول(١٩) قيمة (ت) لدلالة الفروق في ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وفقا لمتغير الجنس(١٥٢)

ذكور، (١٠٨) إناث ، درجة الحرية (٢٥٨)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة (ت)	قيمة ت	مستوي الدلالة للجنس	قيمة ف للجنس	الجنس				الأبعاد	الممارسة
					إناث		ذكور			
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠،٧٤	٠،٠٣	٢،٠٨	٠،٨٤	٠،٠٣	٢،٨٦	٢٤،٢٦	٢،٨٠	٢٥،٠١	أ- التأثير المثالي	ممارسة الأبعاد
٠،٢٩	٠،٤٣	٠،٧٨	٠،٩٢	٠،٠٠٩	٢،٩٤	٢٠،٨٣	٢،٩٨	٢٠،٥٣	ب- الإهتمام الفردي	
٠،١٦	٠،٦٩	٠،٣٩	٠،٦٩	٠،١٥	٣،٤٥	٢٠،٩٤	٣،٣٤	٢١،١١	ج- الإستشارة الفكرية	
٠،١٦	٠،٧٧	٠،٢٨	٠،٦٣	٠،٢٣	٤،٥٦	٢٨،٩٦	٤،٤٣	٢٨،٨٠	د- الدافعية الملهمة	
٠،٤٦	٠،٧٦٧	٠،٢٩٧	٠،٩٧٧	٠،٠٠١	١٢،٤٣	٩٥،٠١	١٢،١١	٩٥،٤٧	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (١٩) النتائج التالية:

. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) بين متوسطات درجات كل من القيادات الذكوروالاناث في ممارسة بعد التأثير المثالي لصالح الذكور، حيث جاءت قيمة ت (٢،٠٨) دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠،٠٣)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن القيادات الذكور حصلوا علي متوسط حسابي قيمته (٢٥،٠١) مقابل متوسط حسابي قيمته (٢٤،٢٦) للإناث ويفارق بين المتوسطين قيمته (٠،٧٤) لصالح الذكور، وهذا يعني أن القيادات الذكور يمارسون بعد التأثير المثالي بدرجة أكبر عن القيادات الاناث.

واتفقت هذه النتيجة كلياً مع نتيجة دراسة ( طارق الثويني، ٢٠١٤ ) والتي توصلت إلى وجود فروق فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس ( ذكور / إناث ) لصالح الذكور في مجال التأثير المثالي.

أيضاً توصلت دراسة ( ميريهان مجدى جودة، ٢٠١٨ ) إلى أن القيادات الذكور تتوافر فيهم أبعاد القيادة التحويلية أكثر من القيادات الإناث.

كما أكدت دراسة ( عبد الواحد بن سعود ، ٢٠٢٠ ) علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ترجع لمتغير الجنس لصالح الذكور.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس (ذكور/ إناث) بين متوسطات درجات كل من القيادات الذكور والإناث في ممارسة أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية (الاهتمام الفردي، الإستشارة الفكرية، الدافعية الملهمة)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لهم، نجد تقارب المتوسطات لهم ، حيث أن الذكور حصلوا علي متوسطات حسابية قيمتها ( ٢٠,٥٣ ، ٢١,١١ ، ٢٨,٨٠ ) علي الترتيب، مقابل متوسط حسابية قيمتها ( ٢٠,٨٣ ، ٢٠,٩٤ ، ٢٨,٩٦ ) للإناث.

### ج - سنوات الخبرة ( أقل من ١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات )

استخدمت الباحثة اختبار (ف) للتجانس، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة ككل ن ( ٢٦٠ ) ، وهي موزعة كالتالي: (٣١) قيادة بخبرة أقل من ١٠ سنوات، (٢٢٩) قيادة بخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وتم حساب قيمة (ت) لدلالة الفروق، ومستوي الدلالة والفرق بين المتوسطات، ويمكن تناول النتائج في الجدول (٢٠) التالي:

جدول (٢٠) قيمة (ت) لدلالة الفروق في ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (٣١) أقل من ١٠ سنوات، (٢٢٩) أكثر من ١٠ سنوات، درجة الحرية (٢٥٨)

الفرق بين المتوسطين	مستوي الدلالة لـ (ت)	قيمة ت	مستوي الدلالة للتجانس	ف للتجانس	سنوات الخبرة				الأبعاد	الممارسة
					أكثر من ١٠ سنوات		أقل من ١٠ سنوات			
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
١,٤٥	٠,٠٠٧	٢,٧٠	٠,٦٩	٠,١٥	٢,٨١	٢٤,٨٧	٢,٨٨	٢٣,٤١	أ - التأثير المثالي	ممارسة الأبعاد
١,٣٠	٠,٠٠٢	٢,٣٠	٠,٠٩	٢,٧٤	٢,٨٢	٢٠,٨١	٣,٧١	١٩,٥١	ب - الإهتمام الفردي	
١,٨٧	٠,٠٠٤	٢,٩٤	٠,٠٧	٣,٣١	٣,١٩	٢١,٢٦	٤,٢٨	١٩,٣٨	ج - الإستشارة الفكرية	
٢,٤٨	٠,٠٠٤	٢,٩٤	٠,٠٠٥	٨,١٦	٤,٢٢	٢٩,١٦	٥,٦٨	٢٦,٦٧	د - الدافعية الملهمة	
٧,١٢	٠,٠٠٢	٣,٠٩٧	٠,٠٧٠	٣,٣٣	١١,٥٥	٩٦,١٣	١٥,١٤	٨٩,٠٠	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٢٠) النتائج التالية:

وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة بالوظيفة في ممارسة أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الإهتمام الفردي، الإستشارة الفكرية، الدافعية

المهمة) لصالح القيادات ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات، حيث جاءت قيمة ت (٢,٧٠، ٢,٣٠، ٢,٩٤، ٢,٩٤) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٧، ٠,٠٠٢، ٠,٠٠٤)، ويفارق بين المتوسطين قيمته (١,٤٥، ١,٣٠، ١,٨٧، ٢,٤٨) علي الترتيب.

وهذا يعني أن متغير سنوات الخبرة الوظيفية له تأثير علي ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية، حيث أن القيادات ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات تمارس إستراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة بدرجة أكبر من القيادات ذات الخبرة أقل من ١٠ سنوات. وقد اتفقت دراسة (عايد الخوالدة، ومحمد جرادات، ٢٠١١) مع الدراسة الحالية في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية وفقا لمتغير الخبرة لصالح الخبرات الطويلة.

كما أشارت دراسة (عبد الواحد بن سعود، ٢٠٢٠)، دراسة (منال صبحي حسن، ٢٠٢٠) علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية ورؤساء الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية ترجع لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من تسع سنوات.

#### د نوع الكلية ( نظرية، عملية، نظرية عملية)

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا)، وتم حساب مجموع المربعات، ومتوسط المربعات، للعينة ككل ن (٢٦٠) وهي موزعة كالتالي: (٧٤ قيادة من الكليات النظرية، ١١٨ قيادة من الكليات العملية، ٦٨ قيادة من الكليات النظرية العملية)، وتم حساب قيمة (F)، ويمكن تناول النتائج في الجدول (٢١) التالي:

جدول (٢١) اختبار تحليل التباين أنوفا أحادي الاتجاه لمعرفة تأثير متغير نوع الكلية علي ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية

مصدر التباين	الأبعاد	ممارسة الأبعاد				
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	
					مستوي الدلالة	
النموذج المصحح	أ - التأثير المثالي	١,٠٥	٢	٠,٥٢	٠,٠٦	٠,٩٣
	ب - الإهتمام الفردي	١٣,٨٤	٢	٦,٩٢	٠,٧٨	٠,٤٥
	ج - الإستشارة الفكرية	٢٣,٣٨	٢	١١,٦٩	١,٠١	٠,٣٦
	د- الدافعية المهمة	١٩,٢٥	٢	٩,٦٢	٠,٤٧	٠,٦٢
التقاطع	أ - التأثير المثالي	١٤٩٧٨١,٠٩	١	١٤٩٧٨١,٠٩	١٨٢٦٨,٢٢	٠,٠١
	ب - الإهتمام الفردي	١٠٥١٥٣,١٦	١	١٠٥١٥٣,١٦	١١٩٢٤,٠٦	٠,٠١
	ج - الإستشارة الفكرية	١٠٩٠٥٣,٥٨	١	١٠٩٠٥٣,٥٨	٩٥٠٣,٢٣	٠,٠١
	د- الدافعية المهمة	٢٠٤٤٩٩,٨٦	١	٢٠٤٤٩٩,٨٦	١٠١٤١,٥٢	٠,٠١
نوع الكلية	أ - التأثير المثالي	١,٠٥	٢	٠,٥٢	٠,٠٦	٠,٩٣
	ب - الإهتمام الفردي	١٣,٨٤	٢	٦,٩٢	٠,٧٨	٠,٤٥
	ج - الإستشارة الفكرية	٢٣,٣٨	٢	١١,٦٩	١,٠١	٠,٣٦
	د- الدافعية المهمة	١٩,٢٥	٢	٩,٦٢	٠,٤٧	٠,٦٢
المجموع الكلي	أ - التأثير المثالي	١٦٠٧٨١	٢٦٠			
	ب - الإهتمام الفردي	١١٣٢٧٤	٢٦٠			
	ج - الإستشارة الفكرية	١١٨٠٩٥	٢٦٠			
	د- الدافعية المهمة	٢٢١٨٩٤	٢٦٠			
المجموع المصحح	أ - التأثير المثالي	٢١٠٨,١٩٦	٢٥٩			
	ب - الإهتمام الفردي	٢٢٨٠,٢١٥	٢٥٩			
	ج - الإستشارة الفكرية	٢٩٧٢,٥٢٥	٢٥٩			
	د- الدافعية المهمة	٥٢٠١,٥٥٤	٢٥٩			

من نتائج الجدول (٢١) كشف اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه عن عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير نوع الكلية (نظرية،عملية، نظرية عملية) علي ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية، في جميع الأبعاد حيث جاءت قيمة F غير دالة إحصائية لمتغير نوع الكلية، ويمكن تفسير تلك النتائج في أن القيادات الأكاديمية والإدارية في كليات الجامعة المختلفة سواء كانت كليات نظرية أو كليات عملية أو كليات نظرية عملية كانت علي نفس مستوي ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية كلها موجودة داخل جامعة حكومية واحدة وهي جامعة المنصورة، وتخضع لمجلس جامعة واحد وإدارة جامعية واحدة ممثلة في (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة)، كما أن مجلس أي كلية لا يؤخذ بقرارته إلا بعد موافقة الجامعة، أيضا فإن اللوائح والقوانين المنظمة للجامعة

واحدة وممثلة في قانون تنظيم الجامعات، وجميع كليات الجامعة والقيادات بها تخضع لتعامل تقني واحد من خلال مركز تقنية الإتصالات والمعلومات بجامعة المنصورة.

## نتائج البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية في التعليم الجامعي، والتعرف على المشكلات التعليمية والإدارية الأكثر تواجداً بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وتحديد درجة ممارستهم لاستراتيجيات القيادة التحويلية، والتعرف على العلاقة بين ممارستهم لاستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات التعليمية والإدارية، والكشف عن الفروق بين وجود المشكلات التعليمية والإدارية وفقاً لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية)، والكشف عن الفروق بين ممارستهم لاستراتيجيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (نوع القيادة، الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لعينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة قوامها (٢٦٠) قيادة، طبقت عليهم استبانته للتعرف على مدى ممارستهم لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

١. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات التعليمية فقط في المحور الأول والمتعلقة بالنظام الدراسي وأعضاء هيئة التدريس لصالح القيادات الأكاديمية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية في بعد المشكلات الإدارية في المحور الأول والمتعلقة بالمشكلات الإدارية والجهاز الإداري.

٢. جاء ترتيب انتشار المشكلات التعليمية بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية معاً وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية على النحو التالي: كثافة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، زيادة المسئوليات الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، نقص مصادر التمويل المتاحة واللازمة لنجاح العملية التعليمية، ضعف الترابط بين البرامج التعليمية وحاجات سوق العمل، نقص الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس، قصور وجود خطة فعالة لتنمية المهارات الإدارية للقيادات، عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأعمال الإدارية، نقص جودة العملية التعليمية والتمسك بالطرق التقليدية في التدريس، ضعف الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس، ضعف نشاط الجامعة للأهتمام بالعملية التعليمية والبحث العلمي، بينما جاء ترتيب انتشار المشكلات الإدارية بجامعة المنصورة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية معاً وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية على النحو التالي: نقص رضا الجهاز الإداري عن سياسات الحوافز المادية والمعنوية، نقص الكوادر الإدارية البشرية الموجودة بالجامعة، الاختلاف بين خبرة الجهاز الإداري ومتطلبات التوصيف الوظيفي، ضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لأعضاء الجهاز الإداري، قصور تطبيق نظام تقييم الجهاز الإداري، ضعف مشاركة الرؤوسين في اتخاذ

القرارات، ضعف توافر العدالة التنظيمية بين أعضاء الجهاز الإداري، تدني مستوى المسؤولية المجتمعية لدى الجهاز الإداري، ضعف تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في القيادة، قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية، عزوف الجهاز الإداري عن المشاركة في الدورات التدريبية، قصور تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية.

٣. جاءت ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية بجامعة المنصورة بدرجة كبيرة علي مستوى ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية، حيث جاء بعد الدافعية الملهمه في الترتيب الأول، وبعد التأثير المثالي في الترتيب الثاني، وبعد الإستثارة الفكرية في الترتيب الثالث، وبعد الإهتمام الفردي في الترتيب الرابع والأخير وفقا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية، من وجهة نظر العينة ككل، ومن وجهة نظر كل قيادة علي حدة.

٤. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وبين وجود المشكلات التعليمية.

. وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات الإدارية فقط، وذلك في ممارسة بعدي (التأثير المثالي، الدافعية الملهمه) بينما لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في ممارسة بعدي (الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية).

. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أهمية إستراتيجيات القيادة التحويلية وبين وجود المشكلات الإدارية حيث جاءت معاملات ارتباط بيرسون غير دالة إحصائية، من وجهة نظر العينة ككل.

٥. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية (الذكور، الإناث) في بعد المشكلات التعليمية فقط لصالح القيادات الأكاديمية والإدارية الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المشكلات الإدارية ترجع لمتغير الجنس.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في وجود المشكلات التعليمية والمشكلات الإدارية ترجع لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، الأكثر من ١٠ سنوات).

. وجد تأثير لمتغير نوع الكلية علي وجود المشكلات الإدارية فقط، بينما لا يوجد تأثير لهذا المتغير علي وجود المشكلات التعليمية، ولتحديد اتجاه الفروق أظهر اختبار توكي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات النظرية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات العملية والكليات النظرية العملية لصالح الكليات النظرية العملية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجود المشكلات الإدارية بين الكليات النظرية والكليات النظرية العملية.

٦. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لصالح القيادات الأكاديمية، بينما لا توجد فروق

- ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في ممارسة أبعاد (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، الدافعية المهمة) ترجع لمتغير نوع القيادة.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية الذكور والإناث في ممارسة بعد التأثير المثالي لصالح القيادات الذكور.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة بالوظيفة في ممارسة أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية الأربعة لصالح القيادات الأكاديمية والإدارية ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة بالوظيفة في ممارسة أبعاد إستراتيجيات القيادة التحويلية الأربعة ( التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافعية المهمة) لصالح القيادات ذات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات.
- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع الكلية علي ممارسة استراتيجيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

## توصيات البحث

- في إطار ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن تحديد التوصيات التالية لتفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، وذلك علي النحو التالي:
1. ضرورة تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي ينطلق من التحليل البيئي للمؤسسة (SWOT) في جامعة المنصورة، ووضع خطة استراتيجية تنطلق من تحليل الواقع المؤسسي للجامعة ومشكلاتها المتمثلة في (إزدياد كثافة أعداد الطلاب المتحقين بالجامعة، وكثرة المسؤوليات الملقاة علي أعضاء هيئة التدريس وضعف الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم، ونقص مصادر التمويل لنجاح العملية التعليمية، وضعف البرامج التعليمية وعدم ارتباطها بسوق العمل، وعدم مراعاة التوصيف الوظيفي عند التعيين، وضعف مستوى التأهيل المهني والتقني لدى الكوادر الإدارية، والقصور في تنمية المهارات القيادية عندهم بما يتسبب في عزوف الكثيرين منهم عن المشاركة في الأعمال الإدارية وضعف المشاركة في مراحل صناعة القرار، وتدني المسؤولية المجتمعية لديهم، ومن ثم عدم الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية.
  2. استحداث الجامعة مصادر تمويل ذاتية جديدة لمواجهة المشكلات التعليمية والتي منها مشكلة نقص مصادر التمويل للانفاق علي العملية التعليمية، ونقص الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة والأعباء الملقاة علي عاتقهم، من خلال فتح باب الشراكة المجتمعية، وإشراك الأطراف المجتمعية من رجال الأعمال، وأصحاب الشركات والمصانع ورؤس الأموال، مع ضرورة استثمار رأس المال الفكري البشري من القيادات الجامعية وعلمائها ومفكرها في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي بما يعود بالنفع علي الجامعة والمجتمع معاً، وكذلك فتح المجال أمام استحداث برامج نوعية جديدة في كليات الجامعة النظرية



والعملية، وتحويل الجامعة من كونها جامعة استهلاكية إلى جامعة متطورة منتجة من خلال وحداتها ذات الطابع الخاص ومراكزها الاستشارية والإرشادية، مع توسيع دائرة الاستثمارات بأنشطة الجامعة والمجتمع.

٣. ينبغي علي المسئولين بجامعة المنصورة ضرورة إتاحة الفرص للقيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة في وضع حلول للمشكلات التعليمية والإدارية . والتي أشارت إليها نتائج الدراسة . وتعاني منها كليات الجامعة بصفة عامة والكليات النظرية ككليات (الحقوق،التجارة،الأداب، والتربية) بصفة خاصة، وهي الكليات الأكثر كثافة طلابية بالجامعة الأمر الذي يترتب عليه كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة علي كل من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس خاصة في حال نقص الكوادر الإدارية الموجودة بالجامعة وعدم وجود صف ثان من القيادات الإدارية بهذه الكليات لعدم وجود تعيينات جديدة.

٤. إتاحة الفرص لكل من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة بممارسة مهارات واستراتيجيات القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية ، ووضع حلول علمية وعملية مبتكرة في ضوءها لهذه المشكلات، وذلك من خلال إعادة النظر في القوانين التي لا تواكب مسيرة التطوير والتحديث والتغيير، وإتاحة مساحة من المرونة لتلك القيادات في التخلص من الروتين الإداري ، وتفويض السلطات ، والبعد عن مركزية القرار، وتيسير عملية الاتصال بالقيادات الإدارية العليا .

٥. تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بكليات الجامعة على إدراك أوجه القصور والضعف التي تحول دون تمكينهم من ممارسة مهارات واستراتيجيات القيادة التحويلية في حل المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجههم، بما يحق الأداء الفعال الذي ينطلق من المعرفة بمشكلات الواقع المؤسسي تعليميا وإداريا .

٦. الاهتمام بالقدرة المؤسسية لكليات الجامعة والاهتمام بالبنية التحتية لها من مدرجات وقاعات للتدريب والتدريس ومعامل، وبناء كليات جديدة مستحدثة تهتم بالتعليم الفني والصناعي والتكنولوجي والالكتروني، بما يخفف الضغط والعبء والتغلب علي كثافة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة .

٧. ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريس) والقيادات الإدارية(أمناء الكليات، رؤساء الأقسام الإدارية) علي مهارات القيادة التحويلية، وتقديم التغذية الراجعة لهم عن ممارستهم القيادية .

٨. ضرورة استحداث إدارة عامة بالإدارة العامة لجامعة المنصورة يكون من مهامها القيام بتطوير وتقييم الأداء الأكاديمي والإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة، والتوعية بضرورة تبني القيادة التحويلية في حل المشكلات، والاستفادة من خبرات بعض الدول العربية والأجنبية في هذا المجال (كتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، استراليا، وماليزيا) .

٩. ضرورة تبني ونشر ثقافة القيادة التحويلية بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة المنصورة بصفة خاصة، وتطبيق برامج تدريبية وندوات عن القيادة التحويلية وأهميتها لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والقيادات الأكاديمية والإدارية، من خلال مركز تطوير الأداء الجامعي، ووحداته المختلفة، وذلك لضمان التقييم الفعال لأداء الجامعة.
١٠. ضرورة تبني القيادات الأكاديمية والإدارية تطبيق إدارة التغيير، لضمان تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية، مع ضرورة أن تسمح القيادات العليا لهم بتطبيق ذلك .
١١. ينبغي ضرورة تعيين القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة في ضوء كل من المهارات الإبداعية فى الإدارة، وخصائص وسمات القيادة التحويلية وأبعادها، والمسؤولية المجتمعية، وتطوير منظومة برامج تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية، وفي ظل التطورات التقنية والتكنولوجية والرقمية المتلاحقة.
١٢. تشجيع الكوادر الأكاديمية والإدارية التي تتوافر لديها سمات وخصائص القيادة التحويلية على التقدم لتولي المناصب الأكاديمية والإدارية بالجامعة وإكسابهم الثقة بأنفسهم، بما يساعدهم على عدم العزوف عن التقدم لشغل المناصب إذا ما كانت شاغرة .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. الثويني، طارق بن محمد (٢٠١٤) جمادى الأولى ١٤٣٥هـ / آذار). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة رسالة التربية وعلم النفس. العدد ٤٤. الرياض. متاح علي:  
<http://search.mandumah.com/Record/523550>
٢. الجبري، يحيى عبدالله محمد.(٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٧. العدد ٣. متاح علي:  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=245585>
٣. الخوالدة، عايد أحمد ومحمد حسن(٢٠١١). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، العدد ٢٣، الجزء الأول.
٤. الذيابي، عبدالله فالح وعبدالله سعد العتيبي (٢٠٢٠) الفترة من ٢٤ الي ١٤٤٢.٣.٢٦هـ الموافق ١٠ الي ١٢.١١.٢٠٢٠ م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .المؤتمر العلمي الأول لرؤساء ومشرفات الأقسام العلمية .جامعة الملك عبدالعزيز.
٥. الزهراني، عبدالواحد بن سعود ( ٢٠٢٠، يناير).درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.مجلة كلية التربية. جامعة بوسعيد. العدد ٢٩.

٦. الشمري، غربي بن مرجي(٢٠١١). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالى، العدد(٥) . متاح

<https://search.mandumah.com/Record/178299>

٧. الشمري، عبد الله عبيد محمد صبر ناصر(٢٠١٤، يناير). مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت لأسلوب القيادة التحويلية دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة. مجلد ٨٦، العدد ١.

٨. العتيبي، تركي الحميدي جزاع (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها علي تحسين الأداء المهني لديهم .مجلة الطفولة والتربية. كلية رياض الأطفال . جامعة الإسكندرية. المجلد ٦. العدد ١٩. متاح علي:

<https://platform.almanhal.com/details/article/76881>

٩. العلفي، هدي حسن يحي(٢٠١٤). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير فى الجامعات القاهرة: دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

١٠. الفقرا، علي محمد سالم(٢٠١٧، أكتوبر). دور القيادة التحويلية فى مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسى في الأردن. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. العدد ١٠٠.

١١. القحطاني، سالم (٢٠٠١). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض. مكتبة الفلاح.

١٢. القعقاع، محمود الحسيني إبراهيم(٢٠١٧). متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة المنصورة.

١٣. الهلالي، الهلالي الشرييني(٢٠٠٧). التعليم الجامعى في العالم العربى في القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

١٤. — (٢٠٢٠). القيادة والتخطيط للمستقبل. جريدة الشروق. الأثنين ٢٥ مايو ٢٠٢٠، متاح علي:

<https://www.shorouknews.com/mobile>

١٥. بن سعود، علي بن سيف (٢٠١٨). الانماط القيادية وعلاقتها بالابداع الاداري لدي مديري مدارس التعليم الأساسى في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، جامعة المنصورة.

١٦. جامعة المنصورة(٢٠١٧). الخطة الإستراتيجية لضمان الجودة جامعة المنصورة، الإدارة العامة لجامعة المنصورة، مطبعة جامعة المنصورة.

١٧. جودة، ميريهان مجدي(٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية في الصوت التنظيمي لدي العاملين دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة طنطا( رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التجارة، جامعة طنطا.

١٨. حسن، محمود مصطفى (٢٠١٨). متطلبات تطوير الادارة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية. دراسة حالة جامعة المنصورة (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، جامعة المنصورة.

١٩. عشبية، فتحى درويش(٢٠٠٥). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة. الرياض. معهد الإدارة العامة، العدد الثاني.

٢٠. فرحات، رانيا إيهاب (٢٠٢٠). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بدوافع العمل وفاعلية الذات (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة دمياط.
٢١. مجمع اللغة العربية (٢٠٠١) المعجم الوجيز طبعة وزارة التربية والتعليم، (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية).
٢٢. محمد، مني عبدالمنعم (٢٠١٤). ممارسات القيادات الجامعية في بعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية. جامعة الزقازيق .
٣٢. وادي، لمين (٢٠١٧). مدي ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة. مجلة آفاق للعلوم. جامعة زيان عاشور الجلظة، العدد ٧.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alqatawenh, Ayman Sulieman (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- 2- Hempowicz, Christine D. (2014). Transformational leadership characteristics of college and university presidents of private Title III and Title V-eligible institutions. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106 <http://www.proquest.com/en-US/products/dissertations/individuals.shtml>
- 3- Herbst, Tessie H. H. (July/August 2017) .Transformational leadership potential at a University of Technology. The Journal of Applied Business Research , Vol. 33, No. 4.
- 4- Kinkead, J. Clint (2019) Transformational leadership: A practice needed for first-year success. Division of Humanities 650 College Dr., Dalton, GA, 30720, Email: jkinkead@daltonstate.edu
5. Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformational efforts Fail? Harvard Business School in Boston. Available at: [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org)
- 6- Leithwood, Kenneth and Others (2002). "The Effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong, Journal of Educational Administration , Vol. 40, No. 4 .
- 7-Nanjundeswaraswamy, T. S. and Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. Advances In Management. Vol. 7 (2) February.
- 8- Manansala, Thelma D. (2015). Transformational leadership behaviour skills of presidents and vice-presidents of State Universities and Colleges in the

- Philippines, Journal of US-China Public Administration, May 2015, Vol. 12, No. 5, 360-377 doi: 10.17265/1548-6591/2015.05.003.
- 9- Mansoura University Available at; <https://www.mans.edu.eg>
- 10- Nordin, Nourshida (2013). Transformational leadership behavior and the results of its effectiveness in a higher educational institution, WCIK E-JOURNAL OF INTEGRATION KNOWLEDGE (E-ISSN: 2289-5973) <http://worldconferences.net>
- 11-Parker, Ellen B. III. (2016). "Transformational Leadership". Northeastern University, Boston, MA, USA. Springer International Publishing Switzerland.
- 12-Sadeghi, Amir and Akmaliah, Zaidatol, and Pihie, Lope (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 7, April 2012. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)  
<https://www.researchgate.net/publication/228454168>
- 13-Seidman, W., & McCauley , M. (2011) :Transformational leadership in Atransactional world , oDPRAClitioner , Volume (40) ,Number (2).

## ***Activating Academic and Administrative Leaders' Practice of Transformational Leadership Strategies for Confronting Some Educational and Administrative Problems at Mansoura University***

### ***Abstract***

This study aimed at finding out to what extent do academic and administrative leaders practice transformational leadership (TL) strategies in order to confront educational and administrative problems at Mansoura University. It employed a descriptive research design wherein a questionnaire was designed and administered to 260 Mansoura University academic and administrative leaders.

### ***Results indicated that:***

- A) There was a statistically significant difference between: 1) The mean scores of both academic and administrative leaders regarding the educational problems only, 2) Academic and administrative leaders' practice of TL strategies on the 'Ideational Stimulation' dimension regarding 'Type of Leadership' in favor of academic leaders, 3) Leaders' gender mean scores in educational problems only favoring males, 4) 'Theoretical and Practical Faculties' in administrative problems only, 5) Academic and administrative leaders' mean scores in their practice on the 'Ideational Stimulation' dimension, 6) Leaders' gender and their practice on the 'Model Effect' dimension favoring males, 7) 'Years of Experience' across all TL dimensions favoring the longest experience, 8) Leaders' practice of TL strategies and the existence of administrative problems especially on both the 'Model Effect and Inspirational Motivation' dimensions.
- B) There was no statistically significant difference between educational and administrative problems related to 'Years of Experience'.
- C) There was no statistically significant correlation between leaders' practice of TL strategies and the existence of educational problems,
- D) There was no statistically significant effect on 'Type of Faculty' on the TL practice across all dimensions.
- E) Educational and administrative problems at Mansoura University existed at different levels i.e., Large, Medium and Small),
- F) Finally, academic and administrative leaders (for the total sample) highly practiced the TL strategies (at both the practice and importance levels).

**Key Words:** Transformational Leadership Strategies, Academic and Administrative Leaders, Academic and Administrative Problems, and Mansoura University