Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 4 | No. 8 | Page 523 – 563 |2025 |
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The Reality of Practicing Transformational Leadership Behavior in Yemeni Community Colleges: A Field Study on Private Community Colleges in the Capital Municipality – Sana'a"

Ebrahim Mohammed Ahmed Alashwal [1,*], Elham Mohammed Ali Al-Rida[1]
[1] Comprehensive Development Research Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.
***Corresponding author:** *abo.ism2012@gmail.com*

Keywords

1. Academic practices
2. leadership behavior
3. transformational leadership
4. private education
5. community colleges
.

Abstract:

This study aimed to explore the actual practice of transformational leadership behavior in private community colleges in the Capital Municipality of Yemen, based on its five core dimensions: idealized influence (role modeling), intellectual stimulation, individualized consideration, motivation, and empowerment. The researchers employed a descriptive-analytical methodology, applying the study to a sample of 59 employees (both male and female) selected from a population of approximately 90 individuals across five private community colleges in Sana'a. Thus, the sample represented 67% of the total population. .Data was collected using a structured questionnaire comprising 48 items, divided into two sections: general demographic information, and specific items measuring the extent of transformational leadership practices across the five dimensions.. The results revealed that academic leadership in these colleges demonstrated a high level of engagement with transformational leadership behaviors, with an overall mean agreement of 76.56%. The idealized influence dimension was found to be the most commonly practiced (79.992%), whereas motivation was the least practiced (73.866%) Moreover, the analysis indicated a statistically significant positive relationship between transformational leadership behavior and the four dimensions: intellectual stimulation, individualized consideration, motivation, and empowerment. In contrast, no statistically significant relationship was found with the idealized influence (role modeling) dimension.

Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 4 | No. 8 | Page 524 – 563 | 2025
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

واقع ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى كليات المجتمع اليمنية
دراسة ميدانية على كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة- صنعاء

إبراهيم محمد أحمد الأشول [1]*, إلهام محمد علي الرضا[1]
[1] مركز أبحاث التنمية الشاملة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن. .
*المؤلف: abo.ism2012@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. الممارسات الأكاديمية
2. السلوك القيادي
3. القيادة التحويلية
4. التعليم الأهلي
5. كليات المجتمع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة لسلوك القيادة التحويلية وفق عناصرها الخمسة (التأثير المثالي بالقدوة، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز، التمكين).

وقد استخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق هذه الدراسة على كليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (59) موظفاً وموظفة يمثلون مجتمعاً يتكون تقريبا من (90) مفردة يعملون في خمس كليات في أمانة العاصمة صنعاء، أي أن عينة الدراسة تمثل نسبة (67%) من المجتمع، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين، الجزء الأول معلومات عامة، والجزء الثاني خاص بمعرفة ممارسة أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية وتكونت الاستبانة بجميع أجزائها من (48) سؤالاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: أن القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة تمارس أبعاد وعناصر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بلغت (76.56%)، وكشفت النتائج أن عنصر التأثير المثالي بالقدوة أكثر العناصر ممارسة، حيث بلغت درجة موافقة العينة (79.992%) كما وجد أن عنصر التحفيز أقل العناصر ممارسة، حيث بلغت درجة موافقة العينة (73.866%)، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية وفق أبعادها الأربعة (الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز، التمكين) بينما لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على ممارسة بعد القيادة التحويلية (التأثير المثالي بالقدوة).

المقدمة:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية والأكاديمية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها .(خلف، 2:2010)

وتعد القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة نسبيًّا في أدبيات القيادة، وهي تركز على التمييز بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار والثبات. وطبقا لوجهة النظر هذه، فإن الكثير ممَّا يقوم به القائد يحدث في سياق التعاملات الروتينية الطبيعية من خلال القيام بالعمل اليومي مثل تقييم الأداء، واتخاذ القرارات وهكذا، ومع ذلك ينبغي للقائد أحيانا أن يبدأ ويدير التغييرات الرئيسية، مثل إدارة الاندماج وتكوين جماعات العمل أو تغيير ثقافة المنظمة فالمجموعة الأولى من القضايا تهتم بالقيادة التبادلية، بينما تستلزم الثانية القيادة التحويلية. (العمري،32:2008)

وبما أن كليات المجتمع تعتبر مؤسسات تربوية حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن قيادات هذه الكليات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت بها من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، حيث يشكل التعليم في كليات المجتمع الخاصة في اليمن المرحلة الأولى في سلم التعليم العالي من جهة ويقع في قمة التعليم الفني (التقني)، ويرفد سوق العمل بالفنيين (مساعدي الاختصاصيين)، وهذا يفرض على تلك القيادات توفير قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة التي يفرضها سوق العمل والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

كما إن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة غالبا ما يواجهون تحديا أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرائق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي.

لذلك تحتاج كليات المجتمع الخاصة في أمانة العاصمة إلى قادة يعملون على تحويلها من مؤسسات أكاديمية بحتة إلى مؤسسات تقنية توائم سوق العمل، وأن هذه التحديات تتطلب وجود قيادة أكاديمية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام المنظمي لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، وترفع من قدرات العاملين في مجال النظم التربوية، وتمنحهم هوامش مناسبة لحرية الأداء، وتستجيب بفاعلية لمتطلبات المجتمع وحاجاته، لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن وتثق بقدرات الآخرين، قيادة محفزة تمتلك رؤية لمستقبل هذه المنظمات، قيادة تعيش ديمومة استبصار حاجات المجتمع وإمكاناته، وتعمل بفاعلية على الاستجابة الفاعلة لحاجاته دائمة التغيير، وتدفع العاملين فيها لتحقيق هذه الغايات عبر

المشاركة في الرؤية وصياغة الأهداف والمشاركة الواعية في صنع القرارات لتحقيق التميز في الأداء . وقد تم في هذا الدراسة تناول القيادة التحويلية من خلال أبعادها الخمسة التي وضعت على يد (باس وفليو، 1994) في نظريتهم لهذا النمط الإداري والتي تتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية والتحفيز والتمكين) وما الممارسات الأكاديمية لها.

مشكلة الدراسة:

يعد هذا العصر عصر الثورات في مختلف الميادين والمجالات، لذا تسعى فيه المنظمات إلى إحداث حالة من التغيير في بناها الكلية وعناصرها الجزئية استجابة لهذا الحراك المفروض بفعل تفاعل الأنظمة وانفتاحها وتحولها من المحلية إلى العالمية، إذ لا مناصَ من عمليتي التأثر والتأثير كون جميع المنظمات أصبحت جزءاً من النظام الكوني الجديد.

ولقد ازداد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على نجاح المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية لما شهدته هذه المنظمات من تحولات جعلت مؤسسات العمل وعلى اختلاف ميادينها ومجالاتها ذات تنوع مناخي مستمر، لذا فقد اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة كمتغير مهم في تمهيد الطريق لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وحساسية وتحويلية للقرن الحادي والعشرين، وتعدد المفاهيم التي تم استخدامها لوصف دور القادة من المدير إلى القائد الإجرائي إلى القائد التعليمي إلى القائد التحويلي. (بني عطا، 2005: 25)

ولما تقدم رأى الباحثين أهمية تسليط الضوء على القيادة التحويلية من خلال أبعادها وعناصرها الخمسة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز، التمكين)، والتي يعول عليها في قيادة التغيير المنشود، إذ يعد تبني هذا النمط القيادي مفتاحا من مفاتيح التحول بالمؤسسات التعليمية نحو الكونية أو العالمية، وعاملا من عوامل النهوض بمؤسسات التعليم المهني والتقني التي من المفترض أن يتم التفحص المستمر لمدخلاتها، لتبين مواطن الضعف، والوقوف على مكامن الخلل، إذ إنه وبأي حال من الأحوال لا يمكن للكليات أن ترتقي بالعملية التعليمية وهي تنحبس في أنماط قيادية تقليدية ترفضها منهجية العصر، لذا تبدو الحاجة واضحة لاستقصاء ما الممارسات الأكاديمية لكليات المجتمع الخاصة للقيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، قد تم صياغة المشكلة بالطريقة اللفظية على شكل عبارة وصفية تنص على الآتي :

ما واقع ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة؟

وينبثق منها التساؤلات التالية:

- ما واقع ممارسات التأثير المثالي لدى الأكاديميين في كليات المجتمع.
- ما واقع ممارسات الاستثارة الفكرية لدى الأكاديميين في كليات المجتمع.
- ما واقع ممارسات الاعتبارات الفردية لدى الأكاديميين في كليات المجتمع.
- ما واقع ممارسات التحفيز لدى الأكاديميين في كليات المجتمع.
- ما واقع ممارسات التمكين لدى الأكاديميين في كليات المجتمع.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذا الدراسة يتمثلُ في واقع ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى كليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة وينبثق منها الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة واقع ممارسات التأثير المثالي لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع.
- معرفة واقع ممارسات الاستثارة الفكرية لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع.
- معرفة واقع ممارسات الاعتبارات الفردية لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع.
- معرفة واقع ممارسات التحفيز لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع.
- معرفة واقع ممارسات التمكين لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تناولت نمطاً جديداً ومهماً من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية، وهو من المواضيع الجديدة في القيادة.

ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدارسة من جانبين هما:

أولاً : الأهمية العلمية:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من حيث إنها:

- تعتبر من أوائل الدراسات المحلية التي بحثت في القيادة التحويلية.
- إن البحث في موضوعات هذه الدراسة تتفق مع توصيات الجهود المعرفية (الدراسات السابقة). خاصة الأجنبية منها التي أشارت إلى ضرورة بحث متغيرات الدراسة في عدة جوانب وفي بيئات مختلفة يمكن من خلالها الإلمام بالمواضيع المبحوثة وتغطية الجانب المعرفي أو الفكري.
- تمثل إضافة نوعية للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية الفقيرة للدراسات والبحوث وبالذات الدراسات في هذا النمط من القيادة، لحداثة القيادة التحويلية في حدود علم الباحثين.

ثانياً: الأهمية العملية:

- إن الدراسة طبقت في واحدٍ من القطاعات المهمة والفاعلة في البلد، ولاسيما أنه سيشهد توسعاً كبيراً في بلادنا، ولها القابلية على المساهمة في إجراء التحولات خاصة في الجانب التقني والصناعي المطلوبة، ورفد سوق العمل بكوادر تقنية متخصصة
- خطوة مهمة باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية وذلك انسجاماً مع التعايش مع ما هو مطروح في العالم المتقدم.
- يمكن لهذه الدراسة من خلال التطبيق العملي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها كليات المجتمع.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية بما يأتي: –

الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان واقع ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت هذه الدراسة على نواب العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة القدرة (2015) بعنوان "متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المديرين العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام باستطلاع آراء مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري الدوائر في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (211) مدير دائرة. وذلك من خلال توزيع استبانة صممت لهذا الغرض لقياس مدى استجابة المبحوثين لمتغيرات الدراسة، وقتد تم توزيع (131) استبانة بطريقة العينة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يمتلك المديرون العاملون بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة متطلبات القيادة التحويلية بنسبة (79.5%)، وتوصلت إلى أن مستوى مخرجات العمل لدى المديرين العاملين بالشرطة بالقطاع بلغ (81.8 %) وكذلك أوصت الدراسة بالاستمرار في ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المديرين العامين في الشرطة وتعزيز ممارسة القيادة التحويلية في جميع المستويات الإدارية وأنه لابد من تدعيم سياسة الاهتمام بمخرجات العمل بشكل أفضل إضافة إلى مخرجات الأداء

2. دراسة البواب (2014) بعنوان "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة وتقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية، على حفز العاملين.

وقد اعتمدت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم استطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم 170، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها: أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجياتهم وإبداعهم في العمل، وكذلك أن القيادة الإدارية في البنك الإسلامي الفلسطيني لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعد رعاية الأفراد داخل البنك وتهتم بالتحفيز العقلي ولديها سمة الحفز الإلهامي، وأيضا توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبقها بكافة جوانبها وأبعادها وان أداء القيادة الإدارية قوي وفقا لأبعاد القيادة التحويلية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك وتعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للبنك، وأوصت في رفع مستوى الحوافز للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة وتصميم نظام فعال للحوافز.

3. دراسة أبو هادي (2013) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية وأثرها في تمنية الإبداع لدى موظفي الجامعات اليمنية "

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على ما الممارسات الإدارية لسلوك القيادة التحويلية وفق عناصرها الأربعة التي حددها باس وافوليو(التأثير الكارزماتي أو الجاذبية القيادية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالفرد)، ومدى تمتعهم بخصائص القائد التحويلي، وأثر ذلك على توفر وتنمية الإبداع لدى العاملين في الجامعات اليمنية، وقد تم صياغة المشكلة بالطريقة اللفظية على شكل عبارة وصفية تنص على " القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الإبداع لدى موظفي الجامعات اليمنية في أمانة العاصمة" وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع الجامعات اليمنية في أمانة العاصمة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (216) موظفاً وموظفة يمثلون مجتمعاً يتكون تقريبا من (475) مفردة يعملون في ثلاث جامعات في أمانة العاصمة صنعاء، أي أن عينة الدراسة تمثل نسبة (45%) من المجتمع، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتتكون هذه الاستبانة من أربعة أجزاء، الجزء الأول معلومات عامة، والجزء الثاني خاص بمعرفة ممارسة عناصر سلوك القيادة التحويلية، والجزء الثالث خاص بمعرفة خصائص القائد التحويلي، والجزء الرابع خاص بمعرفة الإبداع لدى الموظفين، وتكونت الاستبانة بجميع أجزائها من (60) سؤالاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها : تمتع القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية محل الدراسة بخصائص القائد التحويلي بدرجة كبيرة، بلغت (70،30%)، كما كشفت النتائج أن القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية تمارس عناصر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بلغت (68.3%) ووجد أن عنصر التاثير الكارزماتي أو الجاذبية القيادية أكثر العناصر ممارسة، حيث بلغت درجة توفره (71.2%)، كما وجد أن عنصر الاهتمام بالفرد أقل العناصر ممارسة حيث بلغت درجة توفره (66،5%)، كما بينت النتائج توفر عناصر الإبداع الإداري لدى الموظفين في الجامعات اليمنية بدرجة كبيرة تصل إلى (75.1%)، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوك القيادة التحويلية وفق عناصرها الأربعة (التأثير الكارزماتي أو الجاذبية القيادية، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالفرد) وبين الإبداع وتنميته لدى الموظفين في الجامعات اليمنية، وأن أكثر عناصر القيادة التحويلية ارتباطا بالإبداع وتأثيراً على تنميته هو عنصر الاهتمام بالفرد، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر خصائص القائد التحويلي وبين الإبداع لدى موظفي الجامعات اليمنية .

4. دراسة القرالة (2008) بعنوان " درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق أهداف هذه الدارسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من (63) فقرة، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة وبلغت العينة (704) معلماً، وقد توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن متغير درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس كان مرتفعا.

وقد توصلت إلى عدة توصيات من أهمها: تحسين الوضع المادي للمدارس واعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية من أجل الرقي بمستوى أداء وفاعلية المدارس.

5. دراسة السايس (2023) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة البحر الأحمر اليمنية، إضافة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المستويات الإدارية والذي بلغ (1200) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، حيث بلغ عددها (291) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : وجود مستوى منخفض إلى حد ما لنمط القيادة التحويلية، ومستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي على المستوى الكلي للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية .

6. دراسة الحاج (2024) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز

هدفت الراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز وتحديد مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين فيها وقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) مجتمعة ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (708) موظفاً وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات، وتكونت عينة الدراسة المختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من (249) استبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين أيضا مرتفع وكما أظهرت النتائج إن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي .

7. دراسة شاربونيو (Charbonneau,2004) بعنوان " أساليب التأثير ومنظورات القيادة التحويلية " Influence Tactics and Perceptions of transformational Leadership ""

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة المدى الذي يسهم به سلوك التأثير المعروف بأنه يؤدي إلى التزام الأهداف بطلب معين على وفق التصورات عن عوامل القيادة التحويلية في عينة من وحدات عسكرية من (80 شخصاً) تم تقييمهم من قبل (181) زميلاً بشأن أربعة أساليب للتأثير وأربعة أبعاد تتعلق بالقيادة التحويلية. وهي الإقناع الرشيد، الإغراءات التحفيزية، الاستشارة، والتعاون. وأما أبعاد القيادة التحويلية الأربعة للدراسة فكانت (التأثير النموذجي، حفز الطموحات، التحفيز الفكري، والاهتمام بالعاملين). وقد حددت الدراسة أربع فرضيات هي:

- تسهم الإغراءات التحفيزية والإقناع الرشيد (العقلاني) والتعاون كثيراً بتصورات التأثير النموذجي.
- تسهم الإغراءات التحفيزية كثيراً بتصورات حفز طموحات العاملين.
- يسهم الإقناع العقلاني والاستشارة كثيراً بالتصورات عن التحفيز الفكري.
- يسهم التعاون كثيراً بتصورات الاهتمام بالعاملين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة كان من بينها قبول الفرضيات الثلاثة الأولى بشكل جزئي ورفض الفرضية الرابعة فضلاً عن التفصيلات الآتية:

- الإقناع العقلاني والإغراءات التحفيزية أسهمت كثيراً بالتصورات عن التأثير النموذجي إلا أن التعاون لم يفعل ذلك.
- أسهمت الإغراءات التحفيزية والإقناع العقلاني بالتصورات عن حفز الطموحات كما هو متوقع.
- الاستشارة لم تسهم بالتصورات عن التحفيز الفكري، إلا أن الإقناع العقلاني حقق ذلك كما هو مفترض.
- لم يسهم التعاون بالتصورات عن الاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعاملين) إلا أن الإقناع العقلاني حقق ذلك بشكل غير متوقع.
- إن النتائج الأكثر أهمية للدراسة نتيجتان هما:
- أن أساليب التأثير التي تم تحديدها على أنها فاعلة في توليد التزام الأهداف بمهمة معينة يعزى لها مقدار معتدل من التباين في تصورات الزميل عن أبعاد القيادة التحويلية، تلك النتيجة تلقي بعض الضوء على عمليات التأثير الأساسية بحالة الاستخدام للقيادة التحويلية وفي الواقع تؤكد النتائج أن القادة الذين يستعملون أساليب للتأثير على نحو أكثر تؤدي إلى جعل الأهداف ذاتية فيما يخص طلب أو مهمة معينة، من المتصور إنهم قادة تحويليون بشكل أكثر. وبالتالي فإن الطريقة التي يقدمون القادة بها الطلبات هي هامة لأنها تؤدي أساساً إلى التزام أوسع للمرؤوسين بأهداف المنظمة وقيمها. ثم إن أسلوب التأثير المتعلق بالإقناع العقلاني نشأ على أنه العنصر التنبئي الهام فقط بالنسبة لجميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وتظهر النتائج بأن الشخص يكون أكثر إلهاماً (تحفزاً) إذا تمكن من تقديم أدلة واقعية ومناقشات منطقية تدعم جدوى رؤية معينة أو تبرير الحالة المثلى لها.

8. دراسة موران (Moran, 2003) بعنوان " تعزيز المواطنة التنظيمية في المدارس: القيادة التحويلية والثقة "

"Fosterin Organizational Citizenshipin schools: Transformational Leadership and Trust"

أجريت هذه الدراسة ضمن نطاق المدرسة، وكانت العينة لهذه الدراسة (55) مدرسة متوسطة في ولاية وسط المحيط الأطلسي، وكان ما يقارب ربع المدارس في ظل أوضاع حضرية، مع كون (25%) أخرى في مجالات عمل ريفية وأما النصف المتبقي من المدارس فكانت في مناطق شبه حضرية. وكانت البيانات مجمعة من إجمالي (3066) مدرساً. وقد بنيت الدراسة على أساس

افتراض جوهري مفاده أن سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس يحفز المعلمين وطاقم المدارس الآخرين على العمل إلى ما هو أبعد من مسؤوليات وظيفتهم المحددة رسمياً وإعطاء أفضل ما لديهم للمهمة، ومن ثم تشجيع حالة التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية. واشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسة هي: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، الثقة كمتغير، وسيط، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج اعتبرت تحدياً للافتراض الأساس الذي قامت عليه، وكالآتي:

- إن الارتباطات المتبادلة بين هذه المتغيرات الثلاث أوحت ببعض النتائج المدهشة، من بينها أن القيادة التحويلية لم ترتبط معنوياً بالمواطنة التنظيمية.
- إن الثقة بمدير المدرسة من الجهة الأخرى كانت مرتبطة كثيراً وبشكل متوسط بسلوك المواطنة للمدرسين.
- حصل الارتباط الأقوى بين حالات سلوك القيادة التحويلية وثقة الملاك الإداري والعلمي بمدير المدرسة.

- لقد أدت هذه النتائج إلى الاستنتاج بأن قادة المدارس يحتاجون أكثر إلى قوة الثقة بحكم ارتباطها بالمواطنة على عكس القيادة التحويلية التي لم تكن كذلك، وفي نفس الوقت نشأت الثقة بمثابة عامل مهم معين للمواطنة وهذا اتجه إلى ما هو أبعد بأن الثقة توسطت العلاقة بين القيادة والمواطنة. وإن الثقة لوحدها أدت إلى رفع سلوك المواطنة بين المدرسين.

9. دراسة أوزارالي (Ozaralli,2003) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية في تمكين الفريق وفاعليته"

"Effect of Transformational Leadership on empowerment and team effectiveness"

إن الغرض من هذه الدراسة، هو دراسة القيادة التحويلية في علاقتها بالتمكين وفاعلية الفريق كجزء من نموذج متكامل للقيادة فإن نموذج القيادة التحويلية، فيما يخص المديرين مقترح ليكون مرتبطاً بقوة تمكين المرؤوسين وفاعلية الفريق. وشملت عينة الدراسة (152) عاملاً من مختلف الصناعات قاموا بتقييم القيادة التحويلية لمديريهم ومدى شعورهم بوجود تمكين لمرؤوسيهم وكذلك قياس فاعلية فرقهم بأبعاد الابتكار والاتصال وأداء الفريق. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في التنبؤ بالتمكين للمرؤوسين بحيث كلما كان أعضاء الفريق يمارسون التمكين بقوة، زادت فاعلية فريق العمل ككل.

10. دراسة فرانسيسكو (Francisco, 2000) بعنوان " سلوكيات القائد التحويلي: أثرها في رضا المرؤوس، ثقته، التزامه، والمواطنة التنظيمية "

"Transformational Leadership Behaviors: Its Impact on Follower Satisfaction، Trust، Commitment and organizational citizenship Behavior "

الغرض من هذه الدراسة هو بحث العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومختلف متغيرات مخرجات العمل، ولقد تمثلت عينة الدراسة من القائد- المرؤوس من شركة مهتمة بإدارة مراكز التسلية في مترو مانيلا وفي المقاطعات. وكان هناك (41) قائد و(103) مرؤوسين، وأجاب المبحوثين على مقياس ممارسات القيادة ومقاييس الرضا عن العمل، الثقة، الالتزام التنظيمي وأبعاد

المواطنة التنظيمية، فيما يخص الإذعان أ+المشاركة التنظيمية والاجتماعية، التعبير، المساعدة والكياسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة كان من بينها:

- أن جميع ممارسات القيادة الخمسة كانت مرتبطة كثيراً بالثقة بالقائد ومقاييس الالتزام التنظيمي.
- أن التحدي والتشجيع ارتبطا بشدة مع الرضا عن الوظيفة.
- أن أبعاد التعبير والمساعدة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية لم ترتبط بعلاقات معنوية مع سلوك القيادة.
- وكذلك الكياسة أو المشاركة التنظيمية والاجتماعية والإذعان لم تكن مرتبطة بشدة بأي من سلوك القيادة.

وأظهرت النتائج كذلك بأن سلوكيات القائد التحويلي كان لها علاقات طردية كبيرة مع مواقف العاملين. وتلك النتيجة تؤكد أنه عندما يقوم القادة بممارسات التحدي والتحفيز والتمكين والتشجيع فإنهم يؤثرون بمواقف المرؤوسين ويوجهونهم نحو التعاون عن طريق إظهار تحقق رضا أكثر بشأن وظيفتهم وإظهار ثقة أكبر بقادتهم والتزام أكبر بالمنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات تدور حول نفس الجزئيات التي تتكون منها هذه الدراسة وهذا يؤكد أهمية القيادة التحويلية لدى العديد من الباحثين في مجالات وبيئات مختلفة، وذلك لما لهما من تأثير على تحسين أداء المنظمات وتنمية قدرات العاملين

أ . مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها على وفق ما تم ذكره، يمكن القول بأنها أفادت الباحثين ودراستهما الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بالآتي:

- المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية التي لم يتسنَ للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي تتعلق وتتناول متغيرات الدراسة الحالية.
- أسهمت في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ إن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تدرسها.
- أوضحت للباحث كيفية صياغة منهجية الدراسة.
- الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات او الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- توليد القناعة لدى الباحثين بأهمية دراستهما، لما عرضته هذه الجهود البحثية من مطارحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى.
- تمثل جزءاً من التراكمات الفكرية التي ينطلق منها الباحثان في تأسيس وتعيين حدود دراستهما.
- أعطت الباحثين الثقة العالية باختيار مجال أو مكان دراسته نظراً لأهمية متغيرات الدراسة ولاسيما في الظروف الطارئة او الاستثنائية والتي تتطلب من العاملين سلوكيات تتناسب وحجم المرحلة ومن القادة سلوكيات تعزز ذلك.

ومما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكل وبتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظرياً سيما موضوع القيادة التحويلية والذي لم يسبق تناوله كثيرا وخاصة محليا، ومن ثم تطبيق الدراسة عملياً في واحد من القطاعات المهمة وهو كليات المجتمع الخاصة الذي تعد من مرتكزات وقوة أي بلد، ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد المنظمات المبحوثة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد، وفيما يلي سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها:

ب. أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

- غالبية الدراسات السابقة (دراسة القدرة، دراسة البواب، دراسة أبو هادي، دراسة القرالة) استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة اليمنية في بيئة تطبيق الدراسة.

ج. أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- بيئة تطبيق الدراسة: تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات أجنبية وعربية.
- مجال التطبيق: بعض الدراسات السابقة تمت على عينة من الموظفين أو عينة من أعضاء هيئة التدريس أو عينة من المديرين أو عينة من رجال الشرطة والأمن، بينما هذه الدراسة طبقت على عينة من الموظفين في مستويات إدارية مختلفة في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة.
- من حيث نتائج الدراسة: تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية وطبيعة النتائج وحجم العينة ونوعها.

د. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها درست واقع سلوك القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في بيئة كليات المجتمع اليمنية وهي مختلفة تماماً عن البيئات التي طُبقت فيها تلك الدراسات.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة التحويلية:

ينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له، إلا أنه لا يشكل تبادلا منفعيا بين الرئيس والمرؤوسين. ويعمل القادة التحويليون خارج إطار أنظمة القيمة الشخصية الممتلكة بعمق والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة.

وأشار (Burns,1978) إلى هذه كقيم نهائية، والتي لا يمكن التفاوض بشأنها أو مبادلتها بين الأفراد، وعن طريق التعبير عن هذه المعايير الشخصية، فإن القادة التحويليين يوحدون مرؤوسيهم، ولكن يغيرون أهدافهم ومعتقداتهم. (Humphreys & Einstein,2003).

ولقد عرفت القيادة التحويلية كعملية بعدة تعريفات من أهمها:

-تعريف (Burns, 1978) "عملية دينامية يتعاون فيها القادة والمرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأخلاق والتحفيز"(3 (Morse,1998;Weinberge,200

-تعريف (Bass,1995) "القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى

ما هو أكثر مما متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية. (126 :2001 (Krishnan,

-تعريف (Moorhead & Griffin,1995:325) "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية".

-تعريف العازمي بأنها: القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. (العازمي 2006: 7)

-تعريف (الهلالي،2001: 32) بأنها: عملية تتضمن عددا كبيرا ومتنوعا من المتغيرات المتداخلة التي تعمل في أي وقت نريده.

-تعريف (الهواري، 1999: 47) بأنها: عملية رفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المنظمة والجماعات داخلها

-تعريف باس (Bass) بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (Bass .2006)

-تعريف سويلم (1994) بأنها: تحويل المنظمة من حالة إلى أخرى عبر ما يرتبط بكاريزما القائد حيث ينمى مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحولات داخل ثقافة المنظمة.

وعلى هذا فإن الباحثين وضعوا التعريفَ الإجرائي الآتي للقيادةِ التحويليةِ بأنها (عملية تعبر عن رؤية القائد وتفكيره وسلوكه الذي يمكن المرؤوسين ويرفعُ من مستوى أدائهم الفكري والعملي وبما يعزز مساهمتهم الكفؤة في تحقيقِ الأهدافِ العامة للمنظمة والخاصة للجماعة والأفراد والزبائن على حد سواء)،

أهمية القيادة التحويلية:

إن التغيير المستمر الذي أصبح جزءاً من الحياة لكثير من المنظمات يلقي الضوء على الأهمية المتزايدة للقادة التحويليين، وإن الأداء المتفوق أو الأداء بما هو أبعد من التوقعات، هو ممكن فقط من خلال تحول قيم ومواقف ودوافع المرؤوسين من مرحلة منخفضة إلى حالة متزايدة من التحفيز والنضوج (Krishnan, 2001: 126).

فعندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع، فهم يؤثرون بمواقف المرؤوسين، ويوجهونهم نحو التعاون عن طريق إظهار التزام أكبر بالمنظمة. (Francisco,2000: 163).

وعلى الرغم من أن البحث بشأن القيادة التحويلية هو نظري إلى حد كبير فإن عدة دراسات تدعم الادعاء الذي يؤكد أن القيادة التحويلية هي مرتبطة بالنتائج الإيجابية في المنظمة، وأشار (Bass,1990) إلى أن العاملين في إحدى الشركات الهندسية الكبيرة مارسوا جهوداً إضافية نيابة عن المديرين الذين كانوا قادة

وبناءً على ما تقدم فإن القيادة التحويلية تشكل عنصراً مهماً من عناصر منظمات الأعمال الحديثة، وتحقق مجموعة فوائد للمنظمة يمكن توضيحها على النحو الآتي:(Boehnke et al, 2003: 6-7)

- أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين.

- مشجعة بشكل أكثر.
- تعمل على تسليم براءات اختراع أكثر عن العمل، وذلك لأنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين.
- تساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية من قبل العاملين.
- تقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.
- توليد اضطلاع أكبر بالمخاطرة والإبداع.
- تجيز التصورات المختلفة.

أبعاد وعناصر القيادة التحويلية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم من يراها ستة وفيما يلي عرض لكلا الرأيين، فالرأي الأول ويمثله (باس وافوليوا) اللذان طورا استبانة متعددة العناصر بنيت على افتراض أن القيادة التحويلية تتضمن خمسة أبعاد كما يلي:

1- التأثير المثالي Idealized influence:

يُعرف التأثير المثالي في القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم. وبطبيعة الحال قام باس بتعريف ذلك العنصر بالجاذبية (الكاريزما) charisma، مستعيراً المصطلح من وبير وهذا يمثل تطابق المرؤوسين مع القائد، واعتبر (Bass & Avolio,1999) هذا هو المستوى الأعلى للقيادة التحويلية، فالمرؤوسون لديهم الثقة الكاملة بمثل هؤلاء القادة وهم يحاكون سلوك القائد، ويتحلون بالقيم التي يظهرها لهم ويعملون على تحقيق رؤيته حتى إذا كانت التضحية ضرورية. ((Block,2004: 2)

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً عليا يحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب انهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين. (الرقب،27:2010)

2- التحفيز الإلهامي Inspiration :

وهذا العنصر يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كماً ونوعاً. (عواد،36:2012)

وقد سماها خلف (25:2010) نقلا عن رشيد (2003: 475) الحفز الملهم، ويتضمن الهام الاتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الاتباع، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

وأيضا يحدد هذا البعد قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على الأداء بما هو أبعد من التوقعات، وينتزع القائد التحويلي الانتباه والقدرة المبدعة للمرؤوسين ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم، وكذلك ثقتهم فيما هو ممكن. (Block, 2004)

ويعتمد على الرموز في المساعدة لتركيز جهودهم (Desai et al,2003:4)، وجعل المرؤوسين يرون الرؤية وكيفية الوصول إليها (Banerji & Krishnan,2000:407). أي إنه يعمل كنموذج للمرؤوسين لتحقيق رؤيته من خلال توليد الثقة فيهم بهذه الرؤية وبقيمه. (Pounder,2003:6)

3-المؤثرات الفكرية Intellectual Stimulation:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، ويحثهم على تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم. (عواد،36:2012)

يتصرف القادةُ كما أشار (افوليو) بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذا العنصر فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديثه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته . (العازمي، 14:2006)

ويمثل التحفيز الفكري الدرجة التي يقدم عندها القائد للمرؤوسين مهام مثيرة وقابلة للتحدي، ويشجعهم على حل المشاكل (Hinkin & Tracey,1999: 106) من منظور ملائم وبإدراك متزايد جديد، وإعادة التفكير بالطرائق القديمة بطرائق جديدة لعمل الأشياء، وإعادة تقدير قيمهم ومعتقداتهم القديمة (Pounder,2003: 7) وذلك من خلال تشكيك القادة بالوضع الراهن والانجذاب إلى عقل المرؤوسين لجعلهم يشككون بافتراضاتهم والتوصل إلى حلول مبتكرة ومبدعة للمشاكل، وهذا سيجعل من المرؤوسين أناسا مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم (Moran,2003: 4) وعلى اعتبار أن هذا التحفيز بالتالي سيعزز الذكاء، والرشادة، والحل المنطقي للمشاكل، وأن السلوكيات المرتبطة بالتحفيز الفكري تتضمن السعي لتصورات مختلفة عند حل المشاكل، مما يظهر وجود طرائق جديدة لبحث كيفية إنجاز المهمة المحددة، وتشجيع إعادة التفكير بالأفكار التي لم يتم التساؤل عنها في الماضي .(Dionne et al, 2004: 182)

4- الاعتبارات الفردية Individualized Consideration:

وآخر عنصر مرتبط بالقيادة التحويلية هو الاعتبارات الفردية، وبينما جاء هذا العنصر في الآخر، إلا أنه قد يكون أكثر العناصر التي تميز القائد التحويلي.

فالإلهام والتأثير المثالي والمؤثرات الفكرية قد يتم استخدامها كالأدوات للقائد لتعزيز أهدافه بغض النظر عن تطور أتباعه، فالقادة الذين يتمتعون بالجاذبية والإلهام أثناء تأثيرهم قد يفتقدون إلى الاعتبارات الفردية التي تميز القائد التحويلي وتصف العلاقة المتبادلة، وعلى العكس فالقائد الذي يظهر الاعتبارات الفردية يدرك ويقدر الاختلافات بينما يقوم ذلك القائد بمنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور، وتشمل الاعتبارات الفردية التكيف مع احتياجات الفرد والاستجابة لها بأسلوب مساند. (العمري،35:2008) وهذا العنصر يعطي القادة الاهتمام بالمرؤوسين بشكل متميز بحيث يأخذون ويركزون على الاختلافات الفردية ما بين الأفراد، والمتعلقة بحاجاتهم وطموحاتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لكي يقدموا أداء جيداً. (Desai et al,2003: 4)

أي أن هؤلاء القادة يدركون ويقبلون بالفروقات الفردية في مجال الحاجات والقيم ويعاملون المرؤوسين كلاً منهم على حدة بشكل مختلف ضمن إطار من العدالة (الطائي، 2006: 37) ويتجلى هذا الاهتمام من خلال:

1- القادة يعملون كناصحين، ويوجهون مخزون حاجات الأفراد من أجل الإنجاز والنمو.

2- يحدد القادة مشاريع هامة ذات معنى وتحدٍ بحيث يتطور المرؤوسون من الناحية الشخصية.

3- تخويل المرؤوسين الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم.

4- يوفر القادة التدريب والتعليم والدعم والتشجيع للمرؤوسين ضمن منظماتهم أو فرقهم.

وعلى هذا فإن القادة يركزون على الحاجات الفريدة من نوعها لكل مرؤوس ويعملون بشكل مستمر لمساعدتهم على التوصل إلى احتمالاتهم بأكملها. (Weinberger,2003: 61)

5- التمكين:

هو دعم البنية التحتية في المنظمة عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة و المعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه. (الرقب،4:2010)

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظرة إليه نظرة فلسفية، والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم. ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط - خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد - واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.
- هو نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات أوالظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع المواقف، و يمتلكون السلطة و المسؤولية و المهارة و القدرة و الفهم لمتطلبات العمل، و الدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب و يؤمن الجو لإطلاق طاقاتهم و إبداعاتهم.

ومن جهة أخرى قام القرالة (2008: 12) نقلا عن (Hellrigal,1992:12) بتقسيمها إلى ستة أبعاد :

1. الثقة بالآخرين من خلال تفويض الصلاحيات، وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
2. القدرة على التركيز والانتباه من خلال الاستماع إلى المرؤوسين والعامل مع المواقف التي يصعب التعامل معها.
3. الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة، ورفع روحهم المعنوية وكفاءتهم وفعالية أدائهم.
4. احترام الذات من خلال وجود انسجام واضح بين أقواله وأفعاله، مما يوجد الثقة والاحترام والولاء عند الموظفين تجاهه.
5. تحمل المخاطرة من خلال تحمل القائد المخاطر التي تصادفه بشجاعة ووضوح مواقفه وشفافيته في التعامل مع الآخرين، ويعتبر كل خطأ له درساً في المستقبل.
6. القدرة على الاتصال بطريقة فعالة.

وأخيراً يرى الباحثان أن أبعاد وعناصر القيادة التحويلية المذكورة آنفاً تعمل على تنمية قدرات الأفراد وتوفير الظروف اللازمة لتقدمهم، وإيجاد قاعدة من الأفراد القادرين على التجاوب مع تطلعات المنظمة فيما يخص رسالتها وأهدافها ورؤية قادتها.

أي بكلام آخر تطوير وتنمية أفراد قادرين على المشاركة الفعلية وبقدرات كبيرة ومهارات عالية. ودوافع قوية من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء والذي يصب في خدمة المنظمة وأهدافها.

كليات المجتمع اليمنية:

بدأت كليات المجتمع كتعليم وسطي لتلبية متطلبات التنمية من الكوادر الفنية الوسطية بصدور قانون كليات المجتمع عام 1996م كفكرة منطقية لها أسسها الفكرية والفلسفية تتمثل ببساطة في تصحيح هرم التعليم المقلوب في بلادنا حيث كانت النسبة الكبيرة من مخرجات الثانوية العامة تذهب إلى الجامعات بينما تذهب نسبة بسيطة جداً إلى التعليم الفني والتقني وكان المبرر لهذا النوع من التعليم أن النسب العالمية تشير أن شخصاً واحداً (1) متخصصاً متخرجاً من جامعة يحتاج إلى (7) فنيين، بينما في اليمن يوجد (10) متخصصين مقابل (1) فني، وقد وصل عدد متخرجي البكالوريوس المنتظرين وظيفة في الخدمة المدنية في العام 2010م إلى (27) ألف متخرج في مختلف التخصصات

وقد كانت فكرة إنشاء نظام كليات المجتمع بهدف إيجاد الكادر الفني والتقني في مختلف التخصصات العلمية والخدمية التي تلبي حاجة التنمية من الكوادر المدربة لتغطية حاجات البلد وإعادة وضعية هرم التعليم إلى الوضع الصحيح، كما شجعت الدولة هذا النوع من التعليم بإصدار قانون رقم (5) لسنة 1996م والذي بموجبه تم تعيين عميدي كلية المجتمع صنعاء وعدن بقرارات جمهورية، وبذلك حصلت اليمن على قرض وصل إلى (20) مليون دولار لرسم السياسات واللوائح للكليتين والمجلس الأعلى لكليات المجتمع وجهازه التنفيذي، وتم إرسال كادر بشري للتدريب في الولايات المتحدة الأمريكية ليعود للعمل في هاتين الكليتين، كما تم إعداد البرامج والمناهج وتوفير التجهيزات من قبل متخصصين أجانب، وبناء على هذا الاهتمام والدعم المالي الكبير كانت مخرجات الكليتين للدفع الثلاث مخرجات نوعية وتم التحاقها فوراً بسوق العمل وكانت على قدر كبير من الكفاءة وامتلاك المهارات وبذلك تم استيعاب المتخرجين في داخل الوطن وخارجه .(قحوان، 2015: 168)

2.كليات المجتمع الخاصة:

تشير آخر إحصائيات الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع للعام 2016 م أن عدد كليات المجتمع الخاصة في الجمهورية التي تعمل حالياً (27) كلية منها 7 كليات في أمانة العاصمة والتي تمثل مجتمع دراستنا الحالية وهي كالتالي:

كلية التكنلوجيا الحديثة – كلية الآفاق – كلية الاتحاد الدولية – كلية علوم الطوارئ– الكلية الدولية الحديثة – كلية الجزيرة – كلية الرواد.

الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وذلك لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة، ولأن كثيراً من العلماء والباحثين يرون أن المنهج الوصفي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً وأن هذا المنهج لا يقف

عند جمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يشمل نواب العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة وهي كالتالي:

- كلية التكنلوجيا الحديثة.
- كلية علوم الطوارئ.
- الكلية الدولية للعلوم الطبية.
- كلية الاتحاد الدولية.
- كلية الجزيرة.
- كلية الرواد.
- كلية الأفاق.

جدول رقم (01) يوضح عدد مجتمع البحث والعينة والاستبانات الموزعة والمعادة

الجهة	مجتمع الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة		النسبة المئوية
					العدد	النسبة	
كلية التكنلوجيا الحديثة	25	20	19	1	18	%33.3	76%
كلية علوم الطوارئ	15	15	7	0	7	%13.0	46%
الكلية الدولية للعلوم الطبية	17	15	10	1	9	%16.7	66%
كلية الأفاق	15	15	11	1	10	%18.5	73%
كلية الاتحاد الدولية	18	15	12	2	10	%18.5	80%
المجموع	**90**	**80**	**59**	**5**	**54**	**%73.0**	**67%**

وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق أسلوب العينة القصدية على كليات المجتمع والعينة العشوائية البسيطة على عدد من الأكاديميين المتواجدين في فترة إجراء الدراسة دون تمييز بين جنس أو سن أو مستوى إداري أو علمي وذلك من مستوى مختص فما فوق، والذي بلغ عددهم (80) مفردة بنسبة (88%) من مجتمع الدراسة المكون من (90) مفردة، واستعاد الباحثان (59) استبانة بنسبة (73%) فقط من الاستبانات التي تم توزيعها وبعد فحص الاستبانات تبين أن المعيب منها (5) استبانة بنسبة (8%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (54) استبانة وبنسبة (67%) من المجتمع.

والجدول رقم (01) يوضح عدد مجتمع البحث والعينة والاستبانات الموزعة والمعادة منها وتحديد نسبة المعيب والصالح منها وكذلك نسبة تغطية مجتمع البحث حسب الجهات التي أخذت منها عينة الدراسة.

خصائص عينة الدارسة:

يتناول الجدول رقم (02) خصائص أفراد عينة الدراسة والتي تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، وتم استخدام التكرار والنسبة المئوية لمعرفة خصائص أفراد العينة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02) يبين خصائص أفراد العينة

المتغير	نوع المستهدف	التكرار (العدد)	النسبة %
الجنس	ذكر	**42**	**77.8**
	أنثى	**12**	**22.2**
	الإجمالي	**54**	**100.0**
العمر	من 20–30 سنة	**35**	**64.8**
	من 31–40 سنة	**16**	**29.6**
	من 41–50 سنة	**3**	**5.6**
	أكبر من 50 سنة	**0**	**0**
	المجموع	**54**	**100.0**
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	**2**	**3.7**
	دبلوم بعد الثانوي	**7**	**13**
	بكالوريوس	**33**	**61.1**
	ماجستير	**8**	**14.8**
	دكتوراه	**4**	**7.4**
	المجموع	**54**	**100.0**
الدرجة الوظيفية	موظف مختص	**23**	**42.6**
	رئيس قسم	**17**	**31.5**
	إدارة وسطى	**9**	**16.7**
	إدارة عليا	**3**	**5.6**
	لم يحدد	**2**	**3.7**
	المجموع	**54**	**100**
سنوات الخدمة	من 1–5 سنوات	**36**	**66.7**
	من 6 إلى 10 سنوات	**13**	**24.1**
	من 11 – 15 سنوات	**3**	**5.6**
	من 16 فأكثر	**1**	**1.9**
	لم يحدد	**1**	**1.9**
	المجموع	**54**	**100**

وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بالتفصيل:

يهدف تحليل البيانات الشخصية لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وتتمثل خصائص أفراد عينة الدراسة بالمتغيرات الآتية:

1. متغير الجنس:

جدول رقم (03) يُبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	نوع المستهدف	التكرار (العدد)	النسبة %
الجنس	ذكر	42	77.8
	أنثى	12	22.2
	الإجمالي	54	100.0

يتبين من الجدول رقم (03) والشكل رقم (3-1) أن نسبة الذكور في العينة بلغت (77.8 %) وبلغت نسبة الإناث (22.2%) وهذه النسبة تعتبر نسبة جيدة في المجتمع اليمني الذي تفرض العادات والتقاليد قيوداً على خروج المرأة فيها، وفي أفضل الحالات لا تزيد عن 10% في أغلب المنظمات.

2. متغير العمر:

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	العمر	التكرار (العدد)	النسبة %
العمر	من 20-30 سنة	35	64.8
	من 31-40 سنة	16	29.6
	من 41-50 سنة	3	5.6
	أكبر من 50 سنة	0	0
	المجموع	54	100.0

يتبين من الجدول رقم (04) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 64.8% وبتكرار بلغ (35)، يليها فئة العمر (من 31 إلى 40سنة) بنسبة 29.6% وبتكرار بلغ (16)، ثم فئة العمر (من 41 إلى 50سنة) بنسبة 5.6% وبتكرار بلغ (3)، وأخيراً فئة العمر (أكبر من 50 سنة) بنسبة 0% وبتكرار بلغ (0)، وتشير هذه النتائج إلى وجود الشباب بنسبة عالية ضمن عينة البحث مما يعني أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة هي من فئة الشباب الفتي.

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	2	3.7
	دبلوم بعد الثانوي	7	13
	بكالوريوس	33	61.1
	ماجستير	8	14.8
	دكتوراه	4	7.4
	المجموع	54	100.0%

يتبين من الجدول رقم (05) أن نسبة (61.1%) من مفردات الدراسة من حملة الشهادة الجامعية بكالوريوس وهي النسبة الأعلى، في حين أن نسبة (14.8%) من حملة درجة الماجستير، وقد مثل حملة الدبلوم بعد الثانوية نسبة (13%)، مقابل أن نسبة (7.4%) هم من مستوى الدكتوراه، مقابل نسبة (3.7%) هم **متغير الدرجة الوظيفية:**

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفة

المتغير	الوظيفة	التكرار	النسبة %
الدرجة الوظيفية	موظف مختص	23	42.6
	رئيس قسم	17	31.5
	إدارة وسطى	9	16.7
	إدارة عليا	3	5.6
	لم يحدد	2	3.7
	المجموع	54	100 %

يتبين من الجدول رقم (06) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة وظيفة (المختصين) بنسبة 42.6% وبتكرار بلغ (23)، يليها فئة الوظيفة (رئيس القسم) بنسبة 31.5% وبتكرار بلغ (17)، ثم فئة الوظيفة (إدارة وسطى) بنسبة 16.7% وبتكرار بلغ (9)، وأخيراً فئة الوظيفة (إدارة عليا) بنسبة5.6% وبتكرار بلغ (3)، حيث إن هناك شخصين لم يحددا الدرجة الوظيفية لهما وهما بنسبة (3.7).

4. متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
سنوات الخدمة	من 1–5 سنوات	36	66.7
	من 6 إلى 10 سنوات	13	24.1
	من 11 – 15 سنوات	3	5.6
	من 16 فأكثر	1	1.9
	لم يحدد	1	1.9
	المجموع	**54**	**100%**

يتبين من الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخدمة الوظيفية (1–5) بنسبة 66.7% وبتكرار بلغ (36)، يليها فئة سنوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة 24.1% وبتكرار بلغ (13)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 11 – 15 سنة) بنسبة 5.6% وبتكرار بلغ (3)، وثم فئة سنوات الخبرة (16 فأكثر) بنسبة 1.9% وبتكرار بلغ (1)، حيث إن هناك شخصاً واحداً لم يحدد سنوات الخبرة وهو بنسبة (1.9)، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة البحث وهي خبرات ستثري نتائج هذه الدراسة بنتائج إيجابية.

مصادر البيانات وأدوات جمعها:

اعتمد الباحثان على المصادر الأولية والثانوية للحصول على المعلومات المطلوبة لإجراء الدراسة:

1. المصادر الثانوية:

وتشمل الكتب والدوريات والمجلات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة.

2. المصادر الأولية:

وتشمل كما يرى (جابر،119:2013) الأفراد والمجموعات والتتبع المباشر للأثر حول المتغيرات ذات العلاقة بموضوع البحث بهدف إيجاد حل للمشكلة وذلك باستخدام طرق عدة، مثل الاستبانة، والملاحظة والمقابلة والاختبار.

وقد صمم الباحثان استبانة مغلقة معتمدا على الجانب النظري لهذه الدراسة ومستفيدا من عدد من استبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وبما يخدم أهداف وأسئلة الدراسة، ثم تم توزيع الاستبانة والتي تتكون من (74) فقرة في صورتها الأولية على عدد من القيادات الأكاديمية ومديري الإدارات ورؤساء

الأقسام وبعض أعضاء هيئة التدريس وطلب منهم الاطلاع عليها وإبداء آرائهم.

ثم قام الباحثان بناء على ملاحظات ومقترحات المحكمين بتعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر حتى تم استخراج الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من (62) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

البينات الديموغرافية للمبحوثين وتشمل الآتي:

- الجنس – العمر. – المؤهل العلمي.
- الدرجة الوظيفية – مدة الخدمة

2- مجموعة فقرات بعدد (47) فقرة لقياس ما الممارسات الأكاديمية لسلوك القيادة التحويلية وفق عناصرها الخمسة التي حددها باس وأفوليو وهي الفقرات (1-47) تتوزع على العناصر الخمسة التالية:

- الفقرات في المحور A (1-12) تقيس التأثير المثالي بالقدوة.
- الفقرات في المحور B (1-7) تقيس الاستثارة الفكرية.
- الفقرات في المحور C (1-10) تقيس الاعتبارات الفردية.
- الفقرات في المحور D (1-8) تقيس التحفيز.
- الفقرات في المحور E (1-10) تقيس التمكين.

جدول رقم (08) يبين تركيبة استمارة الاستبانة

أبعاد الدراسة	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المحور
البيانات الديموغرافية	الجنس – العمر – المؤهل العلمي- الدرجة الوظيفية – مدة الخدمة	5	
أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية	التأثير المثالي بالقدوة	12	A
	الاستثارة الفكرية	7	B
	الاعتبارات الفردية	10	C
	التحفيز	8	D
	التمكين	10	E

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد تم قياس كل فقرة من فقرات الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي (دائما – غالبا- أحيانا- نادراً – أبدا) وتم وضع الوزن النسبي لكل مقياس فتم إعطاء الإجابة دائماً (5) درجات، والإجابة غالباً (4) درجات، والإجابة أحياناً (3) درجات، والإجابة نادراً درجتين، والإجابة أبداً درجة واحدة.

ولحساب طول خلايا مقياس لكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (1-5=4) وتم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4÷5 = 0.80).

جدول رقم (09) يبين تقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة

التقدير اللفظي	الوزن النسبي من – إلى	النسبة %	درجة جودة التوفر
دائما	4.20 – 5.00	100-84	متوفرة بدرجة كبيرة جدا
غالبا	4.19-3.40	68- 83.99	متوفرة بدرجة كبيرة
احيانا	3.39-2.60	52- 67.99	متوفرة بدرجة متوسطة
نادرا	2.59-1.80	36- 51.99	متوفرة بدرجة ضعيفة
ابدا	أقل من 1.80	أقل من 36	غير متوفرة نهائيا

وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها بالاستعانة بمتخصص بالإحصاء ليقوم بعملية التحليل

الإحصائي وهو الخبير الإحصائي وقد قاما بتحليل الإجابات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كما قاما بتحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع فروض البحث وأهدافه على النحو الآتي:

1. اختبار الفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
4. درجة الثقة 95% لدرجة التوفر لمعرفة مدى التوفر التقديري لمتغيرات الدراسة لدى مجتمع الدراسة.
5. التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة

اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد قام الباحثان بعد تصميم الاستبانة بشكلها الأولى ومناقشتها مع المشرف بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من رؤساء بعض الجامعات وعمداء الكليات، كما تم عرضها على بعض الزملاء حديثي التخرج والباحثين في نفس المجال لأخذ آرائهم، وبناء على الملاحظات والآراء التي جاءت بالتعديل والحذف والإضافة فقد تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية .

ولمعرفة نسبة مصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة قام الباحثان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha)، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10) أدناه :

جدول رقم (10) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة المصداقية ½Alpha
أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية	84	96.1%
الاستبانة بشكل عام	**62**	**95.3%**

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة المصداقية لإجابات العينة (98.3%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جدا، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة، وقد جاء متغير ممارسات القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بدرجة مصداقية (96.1%)، والجدول التالي يوضح درجة المصداقية على مستوى كل محور فرعي:

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار كرونباخ (الفا) لأداة الدراسة لتحديد درجة المصداقية لكل محول

محاور الاستبانة	درجة المصداقية Alpha %	
أبعاد سلوك القيادة التحويلية	التأثير المثالي بالقدوة	91.8%
	الاستثارة الفكرية	90.7%
	الاعتبارات الفردية	87.7%
	التحفيز	92.7%
	التمكين	92.3%

2 – ثبات أداة الدراسة :

لمعرفة ثبات أداة جمع البيانات قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ (الفا) لكل متغير ومحور من محاور الدراسة وكذلك للأداة بشكل كلي وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12) أدناه:

جدول رقم (12) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة لتحديد درجة الثبات

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية	84	92.4%
الاستبانة بشكل عام	62	91%

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (91%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة وقد جاء متغير ممارسات القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بدرجة ثبات (92.4%)

عرض وتفسير المتغيرات الأساسية للدراسة:

أولاً :أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية:

1. ما واقع ممارسات التأثير المثالي لدى الأكاديميين في كليات المجتمع:

احتوى هذا العنصر على (11) فقرة حققت مستوى فوق المتوسط في إجابات أفراد العينة

جدول رقم (13) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بقياس عنصر (التأثير المثالي بالقدوة)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة 0.05	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	5	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة	3.98	0.747	9.568	.000	79.6 %	غالبا
2	2	يتفاءل اتجاه مستقبل الكلية	4.38	0.790	12.693	.000	87.6 %	غالبا
3	1	يتمثل الأخلاق الحسنة في ممارسته الإدارية	4.43	0.821	12.721	.000	88.6 %	غالبا

4	9	يتمتع بقدرة عالية على إقناع العاملين	3.85	0.899	6.965	.000	77%	غالبا
5	3	لديه قدرة عالية على استشراف مستقبل الكلية	4.12	0.824	9.610	.000	82.4 %	غالبا
6	6	يشعر العاملين بالارتياح للعمل تحت قيادته	3.96	1.009	7.015	.000	79.2 %	غالبا
7	8	يعمل على تفعيل إمكانات العاملين	3.89	0.816	8.000	.000	77.8 %	غالبا
8	7	يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء	3.96	1.055	6.637	.000	79.2 %	غالبا
9	12	يجعل العاملين يثقون بمقدرتهم في التغلب على العقبات التي تواجههم	3.76	1.008	5.534	.000	75.2 %	غالبا
10	4	يغلب مصلحة الكلية على مصلحته الذاتية	4.07	0.887	8.898	.000	81.4 %	غالبا
11	10	يعد رمزا للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز	3.83	0.927	6.609	.000	76.6 %	غالبا
12	11	يعمل على تجنب استخدام السلطة الرسمية ولا يستخدمها إلا عند الضرورة	3.83	1.023	5.984	.000	76.6 %	غالبا
المتوسط			**3.9996**	**0.64535**	**11.383**	**.000**	**79.992**	**غالبا**

حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المتغير بشكل عام (3.9996) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.64535)، ودرجة موافقة لهذا العنصر بلغت (79.992%)، وهذا يشير إلى اتفاق نسبة كبيرة من أفراد العينة محل الدراسة بأن القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة غالباً ما يمارسون عنصر التأثير المثالي بالقدوة مع مرؤوسيهم وبالتالي فهم يوثرون عليهم ويجذبونهم اليهم ويقتدون بأفعالهم ودون أن يطلبوا منهم ذلك من خلال الكاريزما الخاصة بشخصيتهم وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بهذا السلوك يتضح الآتي :

– يتضح من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (3) (يتمثل الأخلاق الحسنة في ممارسته الإدارية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.821) وبدرجة موافقة (88.6%) وهذا يعني ان مستوى التأثير لهذه الفقرة مرتفع وهذا يحتمل أحد أمرين صدق أفراد العينة أو مجاملتهم لرئيسهم المباشر، ومن خلال تجربتي العملية في إحدى هذه الكليات محل الدراسة فإن هذه النسبة تدل دلالة واضحة على أن غالبية القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة يتمثلون الأخلاق العالية في تعاملهم مع مرؤوسيهم، ويعزو الباحثان هذا إلى المجتمع اليمني كونه مجتمعاً محافظاً بالفطرة ويتسم بصفات

وأخلاق الإسلام الحميدة وكذلك لخصوصية العمل في الجامعات كونها مصدرة للقيم والأخلاق النبيلة

- وجاءت الفقرة رقم (2) (يتفاءل تجاه مستقبل الكلية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.790) وبدرجة موافقة (87.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أنه غالبا ما تتفاءل القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تجاه مستقبل كلياتهم من خلال الرؤية المستقبلية والخطط الاستراتيجية التي يرسمونها وتبعث روح التفاؤل والأمل بمستقبل واعد لدى الأفراد العاملين.

- وجاءت الفقرة رقم (5) (لديه قدرة عالية على استشراف مستقبل الكلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.824) وبدرجة موافقة (82.4%) وهذا يعني أن العينة توافق إلى أن غالبية القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة القدرة على استشراف المستقبل.

- وجاءت الفقرة رقم (10) (يغلب مصلحة الكلية على مصلحته الذاتية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.887) وبدرجة موافقة (81.4%) وهذا يشير إلى أن غالبية القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة يغلبون مصلحة الكلية على مصالحهم الشخصية والذاتية وهذا يدل على أن هذه القيادات يهمها أولاً مصلحة الكلية وتنميتها وتطويرها .

- وجاءت الفقرة رقم (1) (يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.747) موافقة (79.6%) وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية تعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بينها وبين جميع الإدارات والأفراد، وهذا يعزز الثقة الكاملة بين جميع أفراد الكلية.

- وجاءت الفقرة رقم (6) (يشعر العاملين بالارتياح للعمل تحت قيادته) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.009) وبدرجة موافقة (79.2%) وهذا يعني أن العاملين يشعرون بالارتياح من العمل برئاسة القيادات الأكاديمية الحالية، وهذه الفقرة من أهم خصائص الشخصية الكاريزمية.

- وجاءت الفقرة رقم (8) (يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.055) وبدرجة موافقة (79.2%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن القيادات الأكاديمية تشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء.

- وجاءت الفقرة رقم (7) (يعمل على تفعيل إمكانات العاملين) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.816) وبدرجة موافقة (77.8%) وهذا يشير إلى أن العينة توافق على أن القيادات الأكاديمية تعمل على تفعيل إمكانات العاملين.

- وجاءت الفقرة رقم (4) (يتمتع بقدرة عالية على إقناع العاملين) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.899) وبدرجة موافقة (77%) وهذا يشير إلى أن العاملين يعملون بقناعة تامة ورغبة في الإنجاز، وهذه الفقرة مهمة جدا في هذا المحور وتثبت معنى التأثير المثالي.

- وجاءت الفقرة رقم (11) (يعد رمزا للنجاح مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.927) وبدرجة موافقة (76.6%) وهذا يعني أن العينة توافق

على أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تعزز من دافعية العاملين للإنجاز.

– وجاءت الفقرة رقم (12) (يعمل على تجنب استخدام السلطة الرسمية ولا يستخدمها إلا عند الضرورة) في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.023) وبدرجة موافقة (76.6%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما تتجنب القيادات الأكاديمية استخدام السلطة الرسمية من جزاءات وغيرها وتعتمد على تأثيرها الكارزماتي والمثالي من خلال القدوة.

– وجاءت الفقرة رقم (9) (يجعل العاملين يثقون بمقدرتهم في التغلب على العقبات التي تواجههم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.023) وبدرجة موافقة (76.6%) وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرة بدرجة متوسطة والتي تشير إلى القيادات أو المديرين بكليات المجتمع الخاصة يجعلون العاملين يثقون بالقدرة على التغلب على جميع العقبات التي تقف أمامهم، ويعزو الباحثان هذا إلى أنه من الصعوبة أن القائد يذلل جميع العقبات فلذلك لابد من وجود بعض العقبات تقف حائلا أمام إنجاز بعض العاملين .

– وبشكل عام نلاحظ أن البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي بالقدوة) غالباً ما يتوفر في القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بدرجة كبيرة، وبتعميم درجة التوفر على مجتمع البحث نجد أن مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للتأثير المثالي بالقدوة في كليات المجتمع الخاصة يكون بدرجة توفر (79.992).

2. ما واقع ممارسات الاستثارة الفكرية لدى الأكاديميين في كليات المجتمع:

احتوى هذا المتغير على سبع فقرات تقيس مدى توفر هذا العنصر لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة والذي حصل على متوسط حسابي (3.7533) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري(0.78621) وبدرجة موافقة (75.066%) وهي نسبة جيدة وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه غالبا ما يمارس القادة الأكاديميون في كليات المجتمع الخاصة عنصر الاستثارة الفكرية معهم من خلال المشاركة بين العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتجديد وإحداث التغيير للأفضل وإثراء الأفكار والمقترحات الجديدة، وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بهذا العنصر يتضح الآتي :

جدول رقم (14) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بقياس عنصر (الاستثارة الفكرية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة 0.05	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	2	يقوم بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة	3.80	1.071	5.465	.000	76%	غالبا

2	5	يزود العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل	3.73	1.031	5.110	.000	74.6%	غالبا
3	7	يشجع العاملين على إعادة التفكير بالأمور التي لم يتم مناقشتها بعد	3.52	1.005	3.793	.000	70.4%	غالبا
4	6	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	3.66	0.979	4.908	.000	73.2%	غالبا
5	4	يشجع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات	3.76	1.008	5.534	.000	75.2%	غالبا
6	3	يشجع العاملين للنظر في المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولا	3.77	0.912	6.173	.000	75.4%	غالبا
7	1	يقوم بإثراء أي أفكار ومقترحات جديدة	4.02	0.879	8.512	.000	80.4%	غالبا
المتوسط			**3.7533**	**0.78621**	**7.041**	**.000**	**75.066%**	**غالبا**

- يتضح من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (7) (يقوم بإثراء أي أفكار ومقترحات جديدة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.879) وبدرجة موافقة (80.4%) وهذا يعني أن العينة تشير إلى أنه غالبا ما تقوم القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بإثراء الأفكار والمقترحات الجديدة، ويعزو الباحثان هذا إلى حرص القيادات الأكاديمية على التطوير والابتكار والبحث عن الأفضل دائما.

- وجاءت الفقرة رقم (1) (يقوم بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.071) وبدرجة موافقة (76%) وهذا يعني أن العينة تشير إلى أنه غالبا ما تمارس القيادة الأكاديمية مفهوم المشاركة بين العاملين

- وجاءت الفقرة رقم (6) (يشجع العاملين للنظر في المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولا) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.912) وبدجة موافقة (75.4%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على النظر في المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولا.

- وجاءت الفقرة رقم (5) (يشجع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.008) وبدرجة موافقة (75.2%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على المشاركة في صنع القرارات.

- وجاءت الفقرة رقم (2) (يزود العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل) في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.031) وبدرجة موافقة (74.6%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تزود العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة التي يواجهها العاملون في العمل.

– وجاءت الفقرة رقم (4) (يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.979) وبدرجة موافقة (73.2%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تشجيع القيادات الأكاديمية العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة.

– وجاءت الفقرة رقم (3) (يشجع العاملين على إعادة التفكير بالأمور التي لم يتم مناقشتها بعد) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.005) وبدرجة موافقة (70.4%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على إعادة التفكير بالأمور التي لم يتم مناقشتها بعد.

– وبشكل عام نلاحظ أن الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي غالبا ما تتوفر في القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة باليمن.

3. ما واقع ممارسات الاعتبارات الفردية لدى الأكاديميين في كليات المجتمع:

هذا المتغير يحتوي على 10 فقرات تقيس مستوى توفر هذا العنصر لدى القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية والذي حصل على متوسط حسابي (3.8218) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.69429) وبدرجة موافقة (76.43%) وهي نسبة جيدة وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه غالبا ما تمارس القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة محل الدراسة متغير الاهتمام بالفرد من خلال الأخذ بالاعتبارات الفردية لكل شخص ومراعاة مشاعرهم واعتماد الاتصال المفتوح معهم وتفويض الأعمال لهم وكذلك الاهتمام باحتياجاتهم وهذا يجعلهم يشعرون بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بهم وبأمورهم، مما يؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم والإبداع في أعمالهم، وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بهذا العنصر نلاحظ :

جدول رقم (15) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بقياس عنصر (الاعتبارات الفردية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة 0.05	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	1	يستمع باهتمام لآراء العاملين لديه	4.09	0.791	10.073	.000	81.8%	غالبا
2	2	يحترم قناعات العاملين لديه	4.04	0.931	8.187	.000	80.8%	غالبا
3	9	يقوم بالتعرف وباستمرار على اهتماماتي الشخصية	3.63	1.154	4.009	.000	72.6%	غالبا

4	4	يحرص وباستمرار على توضيح متطلبات العمل للعاملين	3.87	0.933	6.858	.000	77.4%	غالبا
5	6	يلتزم بالشفافية في تعامله مع العاملين لديه	3.85	1.017	6.155	.000	77%	غالبا
6	7	يتعامل مع كل عامل بطريقة مناسبة له	3.78	1.144	4.997	.000	75.6%	غالبا
7	10	يبدي اهتماما شخصيا بالعاملين معه الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم	3.55	1.030	3.869	.000	71%	غالبا
8	5	يتفهم أحاسيس ومشاعر العاملين بما لا يتعارض مع مبدأ المساواة في تعامله مع الجميع	3.87	1.093	5.783	.000	77.4%	غالبا
9	3	يحرص على توضيح أهداف الكلية لجميع العاملين	3.90	0.891	7.312	.000	78%	غالبا
10	8	يهتم بتنسيق الأعمال مع العاملين لرفع مستوى ادائهم	3.65	1.216	3.918	.000	73%	غالبا
المتوسط			**3.8218**	**0.69429**	**8.698**	**.000**	**76.436%**	**غالبا**

-يتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (1) (يستمع باهتمام لآراء العاملين لديه) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.791) وبدرجة موافقة (81.8%) وهذا يعني أن العينة تشير إلى أنه غالبا ما تقوم القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بالاستماع لآراء العاملين.

- وجاءت الفقرة رقم (2) (يحترم قناعات العاملين لديه) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.931) وبدرجة موافقة (80.8%) وهذا يعني أن العينة تشير إلى أنه غالبا ما تحترم القيادة الأكاديمية قناعات العاملين لديهم وتعززها.

- وجاءت الفقرة رقم (9) (يحرص على توضيح أهداف الكلية لجميع العاملين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.891) وبدجة موافقة (78%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تحرص القيادات الأكاديمية على توضيح أهداف الكلية لجميع العاملين.

- وجاءت الفقرة رقم (4) (يحرص وباستمرار على توضيح متطلبات العمل للعاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.933) وبدرجة موافقة (77.4%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تحرص القيادات الأكاديمية على توضيح متطلبات العمل للعاملين.

- وجاءت الفقرة رقم (8) (يتفهم أحاسيس ومشاعر العاملين بما لا يتعارض مع مبدأ المساواة في تعامله مع الجميع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.093) وبدرجة موافقة

(77.4%) وهذا يشير إلى أنه غالبا ما تتفهم القيادات الأكاديمية لأحاسيس ومشاعر العاملين بما لا يتعارض مع مبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.

– وبشكل عام نلاحظ أن الاعتبارات الفردية غالبا ما تتوفر في القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة.

4. ما واقع ممارسات التحفيز لدى الأكاديميين في كليات المجتمع:

هذا المتغير يحتوي على 8 فقرات تقيس مستوى توفر هذا العنصر لدى القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية والذي حصل على متوسط حسابي (3.6933) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.93261) وبدرجة موافقة (73.866%) وهي نسبة جيدة وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه غالبا ما تمارس القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة محل الدراسة عنصر التحفيز معهم وهذا يؤثر إيجابا عليهم حيث يستثير حماسهم ويحفزهم معنويا للتغيير نحو الأفضل وتحقيق الأهداف المنشودة، وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بهذا العنصر:

جدول رقم (16) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بقياس عنصر (التحفيز)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة t	مستوى الدلالة 0.05	التقدير اللفظي
1	5	يهتم بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	3.77	1.068	75.4%	5.275	.000	غالبا
2	2	يشجع العاملين معه للعمل بروح الفريق الواحد	3.81	1.205	76.2%	4.833	.000	غالبا
3	3	يثير لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.81	1.167	76.2%	5.132	.000	غالبا
4	4	يقوم بتجسيد النجاح لدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	3.80	1.035	76%	5.654	.000	غالبا
5	1	يهتم بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الكلية المشتركة	3.89	1.058	77.8%	6.174	.000	غالبا
6	6	يقوم بتشجيع العاملين معه لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه	3.69	1.195	73.8%	4.214	.000	غالبا
7	8	يهتم بتدريب العاملين لإنجاز أداء أفضل	3.36	1.226	67.2%	2.128	.038	احيانا
8	7	يستخدم الحوافز والعقوبات بنفس المستوى للتعامل مع الجميع	3.42	1.336	68.4%	2.261	.028	غالبا

المتوسط	3.6933	0.93261	73.866 %	5.463	.000	غالبا

- يتضح من الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم (5) (يهتم بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الكلية المشتركة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.058) وبدرجة موافقة (77.8%) وهذا يعني أن العينة تشير إلى أنه غالبا ما تعمل القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة.
- وحلت الفقرة رقم (2) (يشجع العاملين معه للعمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.205) وبدرجة موافقة (76.2%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تشجع العاملين معهم للعمل بروح الفريق الواحد.
- وحلت الفقرة رقم (2) (يشجع العاملين معه للعمل بروح الفريق الواحد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.205) وبدرجة موافقة (76.2%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تشجع العاملين معهم للعمل بروح الفريق الواحد.
- وحلت الفقرة رقم (3) (يثير لدى العاملين روح الحماس للعمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.167) وبدرجة موافقة (76.2%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية تثير لدى العاملين روح الحماس للعمل.
- وحلت الفقرة رقم (4) (يقوم بتجسيد النجاح لدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.035) وبدرجة موافقة (76%) وهذا يعني ان العينة غالبا ما توافق على أن القيادات التحويلية تقوم بتجسيد النجاح لدفع العاملين لتحقيق مزيدا من الإنجاز.
- وحلت الفقرة رقم (7) (يهتم بتدريب العاملين لإنجاز أداء أفضل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.226) وبدرجة موافقة (67.2%) وهذا يعني أن العينة أحيانا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية تهتم بتدريب العاملين لإنجاز أداء أفضل، وهذه الفقرة الوحيدة التي لم يتفق عليها أغلب العاملين في كليات المجتمع الخاصة، ويوجد هناك قصور في جانب تدريب العاملين.
- وبشكل عام نلاحظ أن التحفيز غالبا ما يتوفر في القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة، ماعدا في النقطة المتعلقة (يهتم بتدريب العاملين لإنجاز أداء أفضل) فإن ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية متوسطة بحسب أفراد العينة، ولذلك لابد من أن يتم الاهتمام بالجانب التدريبي لدى العاملين.

5. ما واقع ممارسات التمكين لدى الأكاديميين في كليات المجتمع:

هذا المتغير يحتوي على 10 فقرات تقيس مستوى توفر هذا العنصر لدى القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية والذي حصل على متوسط حسابي (3.8734) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.77269) وبدرجة موافقة (77.4%) وهي نسبة جيدة وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أنه غالبا ما تمارس القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع الخاصة محل الدراسة متغير التمكين من خلال تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات وترك فرصة للعاملين لإثبات جدارتهم وإبداعاتهم والحرص من قبل القيادات الأكاديمية على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية أثناء التمكين والتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها، وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بهذا العنصر

جدول رقم (17) يبين نتائج الاستبانة الخاصة بقياس عنصر (التمكين)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة t	مستوى الدلالة 0.05	التقدير اللفظي
1	1	يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية	4.09	0.925	81.8%	8.609	.000	غالبا
2	4	يدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	3.90	0.985	78%	6.539	.000	غالبا
3	6	يفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	3.85	1.017	77%	5.999	.000	غالبا
4	8	يقوم بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	3.83	0.935	76.6%	6.463	.000	غالبا
5	2	يمارس عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة	3.94	1.008	78.8%	6.814	.000	غالبا
6	9	يقوم بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	3.83	1.043	76.6%	5.719	.000	غالبا
7	7	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	3.85	0.958	77%	6.372	.000	غالبا
8	8	يناقش العاملين عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.88	0.983	77.6%	6.488	.000	غالبا

9	3	يوضح للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه	3.91	1.005	78.2%	6.560	.000	غالبا
10	10	يقوم بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	3.65	1.251	73%	3.770	.000	غالبا
المتوسط			**3.8734**	**0.77269**	**77.4%**	**8.229**	**.000**	**8.229**

- يتضح من الجدول رقم (17) أن الفقرة رقم (1) (يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.925) وبدرجة موافقة (81.8%) وهذا يعني أن العينة تشير على أنه غالبا ما تشجع القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة العاملين على تحمل المسؤولية.
- وحلت الفقرة رقم (5) (يمارس عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.008) وبدرجة موافقة (78.8%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تفوض الصلاحيات إليهم.
- وحلت الفقرة رقم (9) (يوضح للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.005) وبدرجة موافقة (78.2%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية توضح للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه.
- وحلت الفقرة رقم (2) (يدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة موافقة (78%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة تدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.
- وحلت الفقرة رقم (10) (يقوم بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.251) وبدرجة موافقة (73%) وهذا يعني أن العينة غالبا ما توافق على أن القيادات الأكاديمية تقوم بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها.
- وبشكل عام نلاحظ أن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة اليمنية محل الدراسة تمارس البعد الخامس من أبعاد القيادة التحويلية وهو التمكين بدرجة جيدة في التعامل مع مرؤوسيها مما يؤثر إيجابا على أداء العاملين وإنجازهم والسعي إلى التحسين والتطوير والابتكار والإبداع.

جدول رقم (18) يبين ملخص نتائج الاستبانة الخاصة بقياس متغير أبعاد وعناصر سلوك القيادة التحويلية

الرتبة	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	عن الوسط الافتراضي 3		التقدير اللفظي
					قيمة T	مستوى الدلالة عن 0.05	
1	**التأثير المثالي بالقدوة**	3.9996	0.64535	%79.992	11.383	.000	غالبا
2	**التمكين**	3.8734	0.77269	%77.468	8.229	.000	غالبا
3	**الاعتبارات الفردية**	3.8218	0.69429	%76.436	8.698	.000	غالبا
4	**الاستثارة الفكرية**	3.7533	0.78621	%75.066	7.041	.000	غالبا
5	**التحفيز**	3.6933	0.93261	%73.866	5.463	.000	غالبا
متوسط ممارسات عناصر سلوك القيادة التحويلية		**3.82828**	**0.76623**	**%76.5656**	**8.1628**	**.000**	**غالبا**

- يتضح من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لمحور ممارسات عناصر سلوك القيادة التحويلية قد بلغ (3.828) وبانحراف معياري (0.766) وبدرجة توفر (76.56%) وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة يمارسون في الغالب عناصر القيادة التحويلية بدرجة جيدة ، وبالنظر للأبعاد والعناصر للقيادة التحويلية (التأثير المثالي بالقدوة) قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.645) وبدرجة موافقة (79.992%)، وجاء البعد أو العنصر الخامس (التحفيز) من عناصر القيادة التحويلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6933) وبانحراف معياري (0.93261) وبدرجة موافقة (73.866.468%) .

3. اختبار فرضيات الدراسة

يوجد تأثير إيجابي لـ (التأثير المثالي – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية – التحفيز – التمكين) على ممارسات السلوك لدى الأكاديميين في كليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة وللإجابة على هذه الفرضية:

جدول رقم (19) يبين درجة الموافقة لكل عنصر من عناصر القيادة التحويلية باستخدام تحليل التباين الأحادي

المحاور		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	تحليل التباين الاحادي عن الوسط الافتراضي 3		الحكم
					قيمة T	مستوى الدلالة 0.05	
ما الممارسات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة للقيادة التحويلية	التأثير المثالي بالقدوة	3.9996	0.64535	79.992	11.383	.000	متوفر بدرجة كبيرة
	التمكين	3.8734	0.77269	77.468	8.229	.000	متوفر بدرجة كبيرة
	الاعتبارات الفردية	3.8218	0.69429	76.436	8.698	.000	متوفر بدرجة كبيرة
	الاستثارة الفكرية	3.7533	0.78621	75.066	7.041	.000	متوفر بدرجة كبيرة
	التحفيز	3.6933	0.93261	73.866	5.463	.000	متوفر بدرجة كبيرة
	متوسط توفر الخصائص	**3.82828**	**0.76623**	**76.5656**	**8.1628**	**.000**	**متوفر بدرجة كبيرة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية حسب نموذج باس وافوليو، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان متوسط إجابة العينة بعيداً عن الوسط الافتراضي (3) والذي يمثل إجابة (أحيانا) فإذا ظهرت قيمة مستوى الدلالة أقل من أو تساوي 0.05(يشير إلى وجود الدلالة الإحصائية كذلك) فهذا يعني أن متوسط العينة بعيد عن الوسط الافتراضي، ومن ثم ننظر إلى قيمة T فإذا كانت موجبة، دل ذلك على أن متوسط العينة بعيد في الاتجاه الموجب (اتجاه الموافقة)، والعكس إذا كان سالب (يكون باتجاه عدم الموافقة) . أما إذا جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (يشير إلى عدم وجود الدلالة الإحصائية كذلك) فهذا يعني أن متوسط العينة يقع ضمن مدى الوسط الافتراضي، مما يشير إلى عدم التوفر كذلك.

بالإشارة إلى الجدول رقم (14) أعلاه يتبين أن أكثر العناصر توفرا لدى القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع الخاصة هي العناصر التالية وبالترتيب التنازلي من الأكبر توفرا إلى الأقل توفراً كما يلي:

1. التأثير المثالي بالقدوة:

يرى أفراد العينة أن درجة الموافقة لهذا البعد تصل إلى (79.99%) وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.645) كما أن قيمة T لعينة واحدة بلغت (11.383) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.00) وهي قيمة صغيرة جداً أقل من المستوى

المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا العنصر أكبر من الوسط النظري (3)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون أن قياداتهم الأكاديمية يمارسون البعد الأول من عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي بالقدوة) بدرجة كبيرة.

2. التمكين:

يرى أفراد العينة أن درجة الموافقة لهذا البعد تصل إلى (77.468) وبمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.7726)، كما أن قيمة (T) لعينة واحدة بلغت (8.229) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي قيمة صغيرة جداً أقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا العنصر أكبر من المتوسط النظري (3)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون أن قياداتهم الأكاديمية يمارسون العنصر الثاني من عناصر القيادة التحويلية (التمكين) بدرجة كبيرة.

3. الاعتبارات الفردية:

يرى أفراد العينة أن درجة الموافقة لهذا البعد تصل إلى (76.436) وبمتوسط حسابي (3.8218) وبانحراف معياري (0.69429)، كما أن قيمة (T) لعينة واحدة بلغت (8.698) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا أقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا العنصر أكبر من المتوسط النظري (3)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون أن قياداتهم الأكاديمية يمارسون العنصر الثالث من عناصر القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية) بدرجة كبيرة.

4. الاستثارة الفكرية:

يرى أفراد العينة أن درجة الموافقة لهذا البعد تصل إلى (75.66) وبمتوسط حسابي (3.7533) وبانحراف معياري (0.78621)، كما أن قيمة (T) لعينة واحدة بلغت (7.041) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا أقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا العنصر أكبر من المتوسط النظري (3)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون أن قياداتهم الأكاديمية يمارسون العنصر الرابع من عناصر القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) بدرجة كبيرة.

5. التحفيز:

يرى أفراد العينة أن درجة الموافقة لهذا البعد تصل إلى (73.866) وبمتوسط حسابي (3.6933) وبانحراف معياري (0.93261)، كما أن قيمة (T) لعينة واحدة بلغت (5.463) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا أقل من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا العنصر أكبر من المتوسط النظري (3)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون أن قياداتهم الأكاديمية يمارسون العنصر الخامس من عناصر القيادة التحويلية (التحفيز) بدرجة كبيرة.

وبشكل عام يرى أفراد العينة أن درجة توفر عناصر سلوك القيادة التحويلية في القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة تصل إلى (76.5656)، وبمتوسط حسابي (3.828)، وبانحراف معياري (0.76623)، كما أن قيمة T لعينة واحدة بلغت (8.162) وهي قيمة مرتفعة بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي قيمة صغيرة جدا أقل

من المستوى المقبول (0.05) وهذا يعني أن درجة توفر هذا المحور أكبر من الوسط النظري (3)، بمعنى أن القيادات الأكاديمية يمارسون عناصر سلوك القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، ونلاحظ أن هذه النتيجة متفقة مع دراسة أحمد الرقب (2010) في أن سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، وقد اتفقت أيضا مع دراسة سناء عيسى (2008) التي استهدفت مديري المدارس، كما اتفقت النتائج مع دراسة (جابر ،2013) التي استهدفت القيادات الإدارية بالجامعات اليمنية في أنهم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (العطوي،2010) في أن مستوى توفر سلوك

القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، وأيضا اتفقت النتيجة مع دراسة (التلياني، 2013) الذي توصل الباحثان فيها إلى أن عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكن العاملين في الجامعات بقطاع غزة، كما اتفقت مع دراسة (عواد،2012) الذي توصل إلى بعض النتائج ومنها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث عالية، كما اتفقت مع دراسة (القدرة، 2015) التي توصلت إلى أن المديرين العاملين بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة يمتلكون متطلبات القيادة التحويلية بنسبة (79.5%) .

والخلاصة بأن القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة تمارس عناصر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة.

استنتاجات الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة محل الدراسة تمارس أبعاد وعناصر سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بلغت (76.5656%)، وبمتوسط حسابي أكبر من الوسط النظري بلغ (3.828) وهي دالة إحصائيا بلغ مستوى دلالتها (0.000) وهي أقل من المستوى المقبول (0.05).
2. وجد أن عنصر التأثير المثالي بالقدوة أكثر العناصر ممارسة حيث بلغت درجة موافقة العينة (79.992 %) وبمتوسط حسابي (3.996).
3. وجد أن عنصر التحفيز أقل العناصر ممارسة حيث بلغت درجة الموافقة (73.866 %) وبمتوسط حسابي (3.69).
4. تعتبر القيادة التحويلية هامة وضرورية جدا للمنظمات اليمنية بشكل عام وكليات المجتمع بشكل خاص وبالذات في هذه الأيام التي تواجه فيه منظماتنا ثورةً عارمة للمطالبة بالتغيير نحو الأفضل، والقائد التحويلي هو رائد التغيير حيث لديه رؤية مستقبلية وأهدافه طموحة ويتمتع باحترام.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فيما يتعلق بما الممارسات الأكاديمية للقيادة التحويلية، تم صياغة بعض التوصيات والمقترحات حول مشكلة الدراسة، تمثلت بالآتي:

1. منح القيادات الأكاديمية، وبالأخص عمداء الكليات، مزيداً من الصلاحيات والأدوار والسلطات ليكونوا قادرين على الاستجابة المناسبة للمتغيرات والظروف الطارئة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.
2. الاهتمام بتطوير عنصر التحفيز كونه أقل العناصر ممارسة وفقاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال تصميم نظام حوافز فعال يلبي احتياجات العاملين.
3. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في كليات المجتمع اليمنية الخاصة من خلال برامج تدريبية متخصصة.
4. تعزيز مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للكليات، مما يسهم في تنمية الشعور بالانتماء والمسؤولية.
5. توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل الأكاديمي.
6. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، وربطها بمتغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحثين يقترحون إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالهندرة وغيرها.
2. دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية في الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة وما هو متبع في الوطن العربي.
3. عمل دراسات وأبحاث مقارنة حول تطوير كليات المجتمع الخاصة وأيضا القيام بالزيارات للدول الرائدة في هذا المجال للاستفادة من تجاربهم.

المراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أ – الكتب:

[1] العريقي، منصور محمد إسماعيل (2009). طرق البحث، الطبعة الثانية، دار الكتب الوطنية، صنعاء

[2] الهواري، سيد محمود (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الجيل للطباعة.

[3] سويلم، محمد (1994). الإدارة. مصر، القاهرة: دار الهاني للطباعة والنشر.

[4] ب – الرسائل العلمية:

[5] أبو هادي، احمد جابر حسين (2013). القيادة التحويلية وأثرها في تنمية الإبداع في الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.

[6] البواب، وسام (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[7] الرقب، احمد صادق محمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

[8] العازمي، محمد بزيغ حامد بن تويلي (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

[9] العمري، عبدالله مهدي (2008). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإمارتية مع التطبيق على قطاع البترول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

[10] الفقيه، محمد (2006). القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

[11] القدرة، احمد عبد إبراهيم (2015). متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[12] القرالة، نهاية جميل (2008). درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين. جامعة مؤتة، غزة، فلسطين.

[13] بني عطا (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالأصوات النفسية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

[14]خلف، محمد كريم حسني سعيد (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[15] عواد، أحمد رياض أحمد (2012). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، الضفة الغربية، فلسطين.

ب– البحوث والدراسات:

[16] الزريقات، خالد خلف سالم، ونور، محمود إبراهيم (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، ع 33، الأردن.

[17] الهلالي، الهلالي الشربيني (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد (21)، القاهرة.

[18] العمري، عبدالله مهدي (2008). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإمارتية مع التطبيق على قطاع البترول . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

First: Books

[1] AVolio, B.J., & Gibbons, T.C., (2003), charismatic leadership: developing transformational leaders-alifespan approach, Sanfrancisco: Jossey -Bass publishers .

[2] French, W.L., & Bell, Jr, C.H., (1999) , organization development: behavioral Science Interventions for organization Improvement, 6th ed., (New Jersey: prentice Hall).

[3] Weinberger, L. A., (2003), An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness, human resource development research center, Swanson & associates .

[4] Moorhead, G., & Griffin, R.W., (1995), organizational behavior: managing people and organization, (Boston: Houghton Mifflin company).

Second: Journals

[5] Banerji, P., & Krishnan, V.R., (2000) , Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation, leadership & organization development journal, VOL. 21, No. 8:405-413.

[6] Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J. J. &Distefano, A., (2003), transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities, leadership &organization development Journal, VOL.24, No.1:5-15.

[7] Hinkin, T.R., & Tracey, J.B., (1999), the relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations, Journal of organizational change management, VOL.12, No.2:105-119 .

[8] Ozaralli, N., (2003), Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, leadership and organization development journal, VOL. 24, No. 6:335-344

[9] Bass, B.M., (1985), leadership and performance Beyond Expections. (New York: free press) .

[10] Charbonneau, D., (2004), Influence tactics and perceptions of transformational leadership, The leadership & organization development journal, VOL. 25, No. 7:565-576 .

[11] Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L. E., & spander, W. D., (2004), Transformational leadership and team performance, Journal of organizational change management, VOL.17, No.2: 177-193 .

[12] Humphres, J.H., &Einstein, W.O., (2003), Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, Management Decision, VOL.41, No.1:85-95.

[13] Krishnan, V.R., (2001), Value systems of transformational leader, leadership & organization development Journal, VOL.2, No. 3:126-131.

[14] Pounder, J.S., (2003), Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction, Journal of management development, VOL. 22 No. 1:6-13.

Third: Internet

[15] Block, L., (2004), a multi-level analysis of transformational leadership, The International Journal of Applied management and technology, http://www.ijamt.org

[16] Desai, G., lyer, R., Paliwal, V., Patel, C., & Trived, N., (2003), Apilot study introspecting organization citizenship behavior and transformational leadership in layoff survivors, www.apa.org/journals/releases/apl8761068.pdf .

[17] Nischan, T.P., (2004), Transformational leadership, www.vista.u;.com/whatwe.

[18] Burns, M.B., & Collins, R.W., (2002), organizational citizenship behavior in the IS Context: A Research Agenda, www.uwm_edu/Dept /gard_Sch/Mcnair/summero3/jewett.pdf

[19] Francisco, M.J.C., (2000), Transformational leader behavior: Its impact on follower satisfaction, trust, commitment, and organizational citizenship behavior, unpublished master's thesis from ateneo de manila University, www.ou.edu/sls/online/1std4700cre/leadership_creativ.pdf _supplementalresult.

[20] Moran, M. T., (2003), Fostering organizational citizenship in schools: Transformational leadership and trust, www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjis7(2)1995.pdf

[21] Wofford, J.C., (2003), transformational leadership: why transformational leadership? Why now? www.nsaho.ns.ca/uploadedgiles/ahonewsjan212005.pdf

[22] Morse, S.M., (1990), leadership characteristics that facilitate school change, www.sedl.org.

[23] Bennis, W., & Nanus, B., (1985), leader, (New York: Harper & Row).