

THE DEGREE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS RELATION TO SOCIAL RESPONSIBILITY AMONG THE ACADEMIC LEADERS AT KING SAUD UNIVERSITY

TAWFEEQ ZAYED MOHAMMAD AL-REGEB*

ABSTRACT_ This study aimed at identifying the degree of transformational leadership practice and its relation to the social responsibility of the academic leaders at King Saud University in light of the variables related to academic leaders (academic major, academic rank, post). To achieve the objective of the study, the researcher used two tools that were verified for their validity and reliability. The first for the transformational leadership and consists of (24) items and the second is for the responsibility of the community. It consists of (30) items to determine the degree of transformational leadership. The study's sample consisted of (225) academic leaders at King Saud University in Riyadh in the second semester of the academic year 2016/2017-1437/1438. The researcher used the descriptive employing correlational method. The results of the study showed that academic leaders at King Saud University exercised the transformational leadership of the four dimensions (crismatical effect, personality care, mental stimulation, and motivational stimulation) to a medium extent from their point of view. The results also showed that the academic leaders of King Saud University bear the social responsibility of the three dimensions (responsible academic administration, responsible social management, and responsible self-management) to a high degree from their point of view, while exercising a moderately responsible inter-departmental management from their point of view. The results showed no statistically significant differences at ($\alpha \geq 0.05$) for the extent of the practice of transformational leadership attributed to the variables (academic major and academic level) for the post (the influence of the chrismatic and care of individuals) from the point of view of academic leaders at King Saud University. Also, the study showed a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \geq 0.05$) for the dimensions (Mental stimulation and inspiring motivation) for the benefit of the averages of humanities majors in the variable of academic majors and professor and assistant professor in the variable of academic rank. The study also showed that there was no statistically significant effect at the level of ($\alpha \geq 0.05$) for the four transformational leadership due to the position variable. The results also showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha \geq 0.05$) in the degree of community practice due to the variables (academic major, academic rank and post for social responsibility four dimensions (Responsible self-management, responsible academic administration, responsible social management and responsible inter-departmental administration) with the exception of the academic administration responsibility for the benefit of the vice dean in the variable post from the point of view of academic leaders at King Saud University. The results showed that there is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \geq 0.05$) between the degree of academic leaders' practice of transformational leadership and the level of social responsibility dimensions. The variable of societal responsibility for the dimension of responsible self-administration in partnership with the academic administration responsibility explained (55%) of the variance of transformational leadership. Therefore, the degree of transformational leadership can be predicted from the dimension of social. The study concluded with several recommendations, the most important of which are: Designing programs for the development of leaders in institutions of higher education to include a technical approach that takes into consideration the best practices of transformational leadership and social responsibility and taking into consideration in appointing academic leaders at the university.

KEYWORD: Transformational Leadership, Community Responsibility, Academic Leaders.

* Assistant Professor of Educational Leadership, King Saud University

توفیق زاید محمد الرقب*

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، القادة الأكاديميون.

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى

القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود

1. المقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً مذهلاً وسريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والإقتصادية والمجتمعية والتقنية، مما يتوقع معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العمل، ومنها طبيعة الدور القيادي للقادة الأكاديميين، والذين ينتظر منهم أن يغيروا من أساليبهم ونظرياتهم؛ ليكونوا أقدر على المواجهة؛ مما يجعل الإمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية أمراً ضرورياً، فلم يعد الدور القيادي لهم مجرد تسيير الشؤون الأكاديمية تسييراً روتينياً والتأكد من سير الدراسة، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورهم كقادة تربويين يشرفون على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير وسريع التغير [1].

وهذا ما دفع العديد من المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة مقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فظهر مفهوم القيادة التحويلية (Transforming Leadership) في أواخر القرن العشرين، واعتبر أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنتجة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات، وهذا المفهوم له أثر إيجابي في تعزيز المسؤولية المجتمعية؛ إذ تُعد من أهم الواجبات الواقعة على عاتق هذه المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، فهي إلزام مستمر من هذه المؤسسات في تطوير المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع وتحسينه من خلال توافر الخدمات المتنوعة التي تسهم في تعزيز علاقة هذه المؤسسة بالمجتمع. فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها المقدرة على التكيف والإبداع والتعلم والتنمية المستدامة لخدمة المجتمع وقضاياه، وهم الأقدر على إدارة منظمات اليوم في مواجهة مستجدات العصر وظروفه [2].

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من أن الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها بأن القائد التحويلي صاحب رؤية يؤثر في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة المنظمات على المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التحديات، إلا أن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة في هذا المجال مما أثر على الحد من سلوكيات المسؤولية المجتمعية لديهم.

وانطلاقاً من النتائج والتوصيات للدراسات العلمية في مجال القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية كدراسة النبتي [3]، شقوارة [4]، عبد اللطيف [5]، نجادات [6]، والتي أشارت إلى تأثير سلوك المسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة سلباً بضعف سلوك القيادة التحويلية.

وبناءً على توصية المؤتمر الدولي للتعليم العالي [7]، والذي أكد على دور الجامعات في تحقيق المسؤولية المجتمعية من خلال التدريس والتعليم والبحث العلمي والشراكة المجتمعية، والاستدامة البيئية، والأنشطة والبرامج الأكاديمية؛ لذا فإن مراجعة البرامج والخطط الجامعية ومخرجاتها تشكل أساس عملية التطوير والتقدم نحو الأفضل في ضوء المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة [3].

وفي ضوء التطورات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في مجال المسؤولية المجتمعية؛ فإن القادة الأكاديميون بجامعة الملك سعود مطالبون بدور فاعل وإحداث نقلة نوعية في تحقيق وتطبيق المسؤولية المجتمعية والإلتزام بها، وذلك ضمن التخطيط الاستراتيجي لها، وأن تسهم في التنمية المستدامة للمجتمع من خلال ما تقدمه من برامج وأبحاث علمية واستشارات ودورات ومؤتمرات.

وفي ضوء ما سبق، وللوصول إلى الحلول العلمية الواضحة، جاءت الدراسة الحالية لتلبي حاجة مهمة في الوصول إلى النتائج العلمية، فضلاً عن الجانب التطبيقي من الموضوع ومن ثم التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحويلية، ودرجة تحمّلهم للمسؤولية المجتمعية بهدف تفعيل هذا الجانب المهم الذي تناولته الدراسة، إذ أن نمط القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين ودرجة تحمّلهم للمسؤولية المجتمعية من القضايا المطروحة اليوم عالمياً، فالحاجة قائمة إلى نهضة حقيقية لأنماط القيادة في الجامعات وبناءها.

وعليه وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في ضوء السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود؟

أ. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية تناولها لموضوع قلّ تناوله من قبل وهو دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، وأهمية هذا الموضوع كنمط من أنماط القيادة الحديثة وأثر تطبيقه في المنظمات على اختلافها، وما يحققه لها من تميز في الأداء وقدرة على المنافسة والبقاء في مواجهة التغيرات السريعة في البيئات المحيطة.

كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة الحالية وتوظيفها في الجامعات في المملكة العربية السعودية في تفعيل المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين، مما ينعكس إيجاباً على مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهدافها المنشود.

ومن أهميتها أيضاً أنها تساعد صناع القرار في التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود وتصويبها إذا ما كانت تحتاج إلى ذلك أو تعزيزها إذا ما كانت إيجابية.

س6- ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم؟
س7- هل يمكن التنبؤ بدرجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية من أبعاد المسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم؟

ج. حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء المحددات الآتية:
الحدود الموضوعية: تتحدد موضوعات الدراسة الحالية في ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود التي تتحدد في مجالات القيادة التحولية في (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) وتتحدد مجالات المسؤولية المجتمعية في (القيادة الأكاديمية المسؤولة، والقيادة الذاتية المسؤولة، والقيادة الاجتماعية المسؤولة، القيادة البيئية المسؤولة).

الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود.

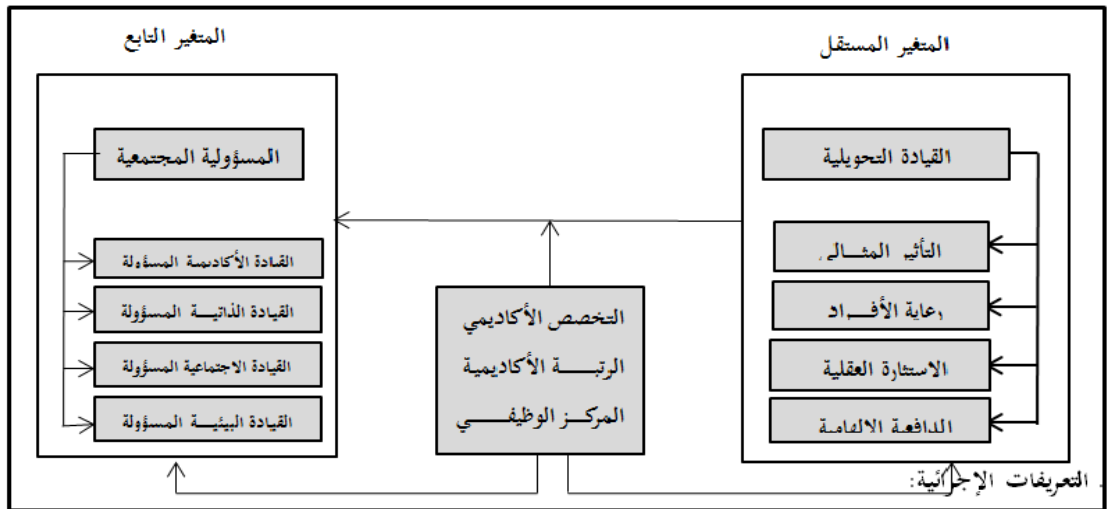
الحدود المكانية: جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1436/ 1437 هـ - 2016/2015 م.

الحدود الإجرائية: أداتي الدراسة وما تحقق لهما من مؤشرات صدق وثبات.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة ويتضح فيه مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة، والتي تعطي بحيث تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، التي ستكون في صورة كمية.



شكل 1 انموذج الدراسة والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

السعي إلى النهوض ورفع القادة والتابعين إلى أعلى المستويات المعنوية والتماس المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة، واتخاذ زمام المبادرة، والتي سوف يتم قياسها باستخدام المقياس الذي أعده الباحث لهذا الغرض لتحقيق أهداف الدراسة، اعتماداً على الأبعاد الأربعة كما صنفها كركلاند [9]، وهي (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية).

كما وتعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة في مجال القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي، إذ من الجدير بالذكر أن هذه الدراسة – وفي حدود اطلاع الباحث – قد تكون الأولى من نوعها في محاولة سبر غور هذا الموضوع في بيئة التعليم العالي السعودي تحديداً؛ لذا فهي تأتي لمعالجة النقص في هذا المجال، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها مؤمل أن تحقق الفائدة للجامعات وللمنظمات الأخرى وللباحثين في هذا المجال.

ب. أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم؟

س2- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للمسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم؟

س3- هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف التخصص الأكاديمي (الصحي-العلمي-الإنساني)؟

س4- هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)؟

س5- هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف باختلاف المركز الوظيفي (عميد- وكيل- رئيس قسم)؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلحات عدة من الضروري تعريفها، وهي:

القيادة التحولية (Transformational Leadership)

عُرفت القيادة التحولية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى رفع كلٍّ منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" [8]، أما إجرائياً فتُعرف بأنها قدرة القادة الأكاديميين على

عرّف مجلس الأعمال العالمي للمسؤولية المجتمعية بأنها الالتزام المستمر بالعمل والتصرف بشكل أخلاقي بما يسهم في التنمية الاقتصادية ويحسن حياة القوة العاملة وأسرههم بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع بشكل عام. وقد عرف الحموري [10]، المسؤولية الاجتماعية بأنها ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتوفير الدعم والمساندة التامة تجاه التنمية المستدامة. أما إجرائياً: فتعرف المسؤولية المجتمعية بأنها القدرة على أداء الأفعال والواجبات والأدوار التي يضطلع بها القادة الأكاديميون بجامعة الملك سعود من خلال الخطط والبرامج والأنشطة المرتبطة بالمجتمع ومؤسساته المختلفة ذات العلاقة، والتي سوف يتم قياسها باستخدام المقياس الذي أعده الباحث لهذا الغرض لتحقيق أهداف الدراسة، اعتماداً على الأبعاد الأربعة التي طورها الباحث وهي (الإدابة الذاتية، المسؤولية، الإدارة الأكاديمية، المسؤولية، الإدارة الاجتماعية، المسؤولية، الإدارة البيئية المسؤولية).

القادة الأكاديميون:

يعرف القادة الأكاديميون بأنهم أولئك الذين يصنعون النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي أما إجرائياً: فيعرف القادة الأكاديميون بأنهم العمداء والكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي من خلال الاستجابة على أداتي القياس التي أعدها وطورها الباحث لهذا الغرض لتحقيق أهداف الدراسة.

3. الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Games Burns) بسبب حاجة المنظمات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر حيث يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسهم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل وتعميق شعورهم بالولاء للمنظمة، فيشعر كل واحد منهم بأنه يسهم في النجاح، وقد جاء هذا النمط ليحل محل القيادة التقليدية التي تقوم على تبادل المنافع، ويرى Avolio & Bass [11]، أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على الإدارة العليا في المنظمة فحسب، وإنما يمكن أن تكون على مختلف المستويات الإدارية فيها.

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرّفها Burns [12]، بأنها "عملية يسعى القادة من خلالها والمرؤوسون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وعرّفت كذلك بأنها "نظام لتغيير وتحويل العاملين" [13]. وعرّفها بعضهم بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع تأكيد بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية" [14]. وعرّفت بأنها "عملية

التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها" [15]. وعرّفها إفاليو [16]، بأنها "القيادة التي تُلهم التابعين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير". ولا شك بأن القيادة التحويلية "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".

ويلحظ من التعريفات السابقة أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة فتتني قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتشعرهم بالالتزام فتعزز فيهم المسؤولية المجتمعية مما يساعدهم على تفجير طاقاتهم وإذكاء روح الحماسة والتعاون بينهم والتفاني في سبيل تحقيق أهداف المنظمة مما يجعلها القيادة الأنسب لمنظمات القرن الحادي والعشرين [2].

عناصر القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1. التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence) يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيهم الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية وإيثار حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسون والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة، وتفادي استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية واستخدام القوة التي يمتلكونها لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية تصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى فيعملون بأقصى طاقاتهم [17].

2. الإهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration) وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي إهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم، ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والإطمئنان [18].

وعلى القائد التحويلي وفقاً لهذه السمة أن يكون مستمعاً جيداً؛ إذ يرى (وارن بنس) أن القائد الناجح هو صاحب الأذن الأسمع وليس صاحب الصوت الأعلى، وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين [19].

3. الدافعية الإلهامية التحفيز الملهم (Inspirational Motivation) يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماسة، والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في

الكيانات تخضع للتغير أيضاً، وعليه فالطرق التي كانت متبعة في تكوين الذات الأكاديمية لأنظمة التعليم العالي وإدارتها لم تعد تخدم المنظومات الواسعة الحالية [20].

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى أعضاء هيئة التدريس والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية، والتأكيد على العمل بروح الفريق، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التربوية المشتركة [21].

وتُعدّ القيادة التحويلية "عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة، وهي أيضاً نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير [22]. ويمكن إجمال جهود القيادة التحويلية في التعليم الجامعي في أربعة أبعاد [23] هي:

البعد الأول: تطوير رؤية مشتركة للجامعة: ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد الجامعة حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج. البعد الثاني: اهتمام الأفراد: حيث يتضمن تقديم الدعم الفردي، والإستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات الجامعة. البعد الثالث: المشاركة في القيادة: بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع الجامعة على تحقيق الأهداف.

البعد الرابع: دور القيادة في تعزيز ثقافة الجامعة: فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة التغير الثقافي وتعزيزه وذلك من خلال استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطلوبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية فضلاً عن مشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.

معوقات القيادة التحويلية:

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية، ولعل من أبرزها خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغير، والاعتماد على الإدارة الهرمية، وضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، والمناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

إن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم [6].

ويرى الباحث بأن القادة التحويليين في مؤسسات التعليم العالي معنيون بإحداث الفارق والتغلب على كثير من المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة في ظل عالم متسارع يشهد الكثير من المتغيرات، وهذا يتطلب العمل على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في مؤسساتهم وهي:

1. مساعدة العاملين على التطور المهني والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون: من خلال التواصل البناء وحرية التعبير، والتخطيط بشكل تعاوني، وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين.

المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لإيصال توقعاتهم العالية إلى الآخرين، وإثارة حب التحدي فيهم [2].

4. التحفيز العقلي الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation) يتصرف القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین، ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال وجود خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، فلا يوجد عندهم شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه، وتغييره والاستغناء عنه، أو حتى إزالته [18].

خصائص القائد التحويلي:

يمكن تحديد خصائص القائد التحويلي عبر مجالات سبعة [19]:

1. ينظر القائد التحويلي لنفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمية.
2. القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم في التنفيذ أم في الأساليب.
3. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة ودائم البحث عن فرص التجويد.
4. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان.
5. القائد التحويلي لديه توجه حقيقي نحو قيم أخلاقية محورية يتصرف دوماً على هدي منها.
6. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة.
7. القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة رؤية مستقبلية واضحة محددة. وهذه الخصائص تنسجم مع التغير والتطوير الذي يسعى إليه القادة الأكاديميون بهدف خدمة المجتمع وتحمل المسؤولية المجتمعية فضلاً عن التميز في التدريس والبحث العلمي.

القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية:

لاقت نظرية القيادة التحويلية القبول في المجتمع التربوي خلال التسعينيات كجزء من الاستجابة للتغيرات في السياسات من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down Policies)، التي كانت سائدة خلال الثمانينات، وظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينيات في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مجموعة من المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات العاملين في المؤسسات التربوية ودوافعهم وقيمهم، وتناول هذا التأثير الأهداف والبرامج والسياسات، وثقافة المؤسسة التربوية، وعمليات اتخاذ القرار فيها.

وإذا أمعنا النظر إلى واقع الجامعات اليوم في ظل التطورات والتحديات التي فرضتها العولمة، نجد أنها لم تعد كما كانت في حقب طويلة من تاريخها مساحات مستقرة نسبياً. فالمباني والمواد والتخصصات والبنى الديموجرافية للمشاركين في عمل الجامعات أصبحت في حالة سيولة غير مسبوقة، كما أن العلاقات المستقرة فيما سبق بين هذه

2. زيادة الدافعية للعمل: ويتم ذلك عندما يتمكن القائد من إعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

3. مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: فالقيادة التحولية مهمة لدى العاملين لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاءً، من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

ثانياً: المسؤولية المجتمعية:

يُعتبر مفهوم المسؤولية المجتمعية أحد المفاهيم الحديثة والمتداولة في الخطاب عربياً وعالمياً منذ بداية الألفية الثالثة، إذ يتشابه هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى مهمة تتقاطع فيما بينها، وأن هذه المفاهيم لا ينفصل بعضها عن بعض بل هي مترابطة ومتكاملة، وجميعها يتصل بالمسؤولية المجتمعية ومن هذه المفاهيم ما يأتي [24]:

- مفهوم الحوكمة: يرتكز مفهوم الحوكمة على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل، وبما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسات. وعليه فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية المجتمعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين.

- مفهوم المواطنة: إن مفهوم المواطنة يقضي أن تؤدي المؤسسات مهمتها المتكاملة تجاه مجتمعها منطلقاً من قيمه، وبالتالي تتولى تقديم مشاركات فعالة وإيجابية تسهم في تحسين المجتمع وتطويره بحسب التخصص والإمكانيات المتاحة.

- مفهوم التنمية المستدامة: التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بمقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، أو هي التعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، أي أنها تنمية قابلة للاستمرار. وهي عملية التفاعل بين ثلاثة أنظمة: نظام حيوي، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي.

ومن هنا تعد المسؤولية المجتمعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، فهي إلزام مستمر من هذه المؤسسات في تطوير المستوى التعليمي والثقافي والإقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع وتحسينه من خلال توافر الخدمات المتنوعة التي تسهم في تعزيز علاقة هذه المؤسسة بالمجتمع، ولا تقتصر المسؤولية المجتمعية للجامعات على المشاركة في الأعمال الخيرية والحملات التطوعية، بل لا بد من الالتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة، والمساهمة في تطوير المجتمع المدني.

ويقصد بالمسؤولية المجتمعية للجامعات إلزام الجامعات بمعالجة تأثيرها في المجتمع الذي توجد فيه بما يعزز من التنمية المستدامة، في إطار من الفهم والإدراك، إضافة التأثير على الطلبة والعاملين بممارسة الأنشطة التي من شأنها تحقيق ذلك [25]. ويمكن تقسيم الآثار الجامعية إلى أربعة أنواع مترابطة من خلال علاقتها المباشرة بالمجتمع والمسؤولية المجتمعية تجاهه [24] وهي:

أولاً: الآثار التعليمية والتربوية: وذلك بتهيئة الطلبة للمواطنة المسؤولة عن التنمية، ومن خلال تطوير طرائق التدريس الفاعلة والمرتبة والتي

تسهم في تنمية القدرات والاستعدادات للخريجين وأفراد المجتمع، وتطوير البرامج والتخصصات الأكاديمية التي تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلباته، وتوفير الدورات البرامج التدريبية للمحرومين من التعليم، والمساهمة في نشر المعرفة في المجتمع، والمشاركة في تطوير البرامج الأكاديمية والمهارات والمعارف التي تتضمنها هذه البرامج، ومجالات البحوث العلمية لتلبي احتياجات المجتمع وأولوياته، وعقد اتفاقيات تعاون مهني وعلمي مع مؤسسات المجتمع في مجالات التعاون الأكاديمي والتنمية المهنية، والتدريب والبحث العلمي، وخدمة البيئة، وقيام الأستاذ الجامعي بدور أشمل وأوسع لا يقتصر على وظيفة التدريس.

ثانياً: الآثار التنظيمية والبيئية: وذلك بتنظيم الحياة الجامعية المسؤولة عن المجتمع والبيئة، من خلال اعتبار التميز في خدمة المجتمع عنصراً من عناصر التميز للجامعة، شأنه شأن التميز الأكاديمي، وبناء جسور الثقة مع سوق العمل ومكوناته، من خلال التعرف على احتياجاته والإفادة من رؤيته وتطلعاته في مجال البرامج الأكاديمية والبحوث العلمية، والمهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها الخريج لتؤهله لسوق العمل بكفاءة واقتدار، وإدراج المسؤولية المجتمعية ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة، وتضمين المناهج مفاهيم المسؤولية المجتمعية وأدوار الأفراد تجاهها، وإقامة مؤتمرات وحملات على المستوى الوطني لزيادة الوعي حول القضايا المحلية والعالمية والعمل التطوعي والتجارب المثالية.

ثالثاً: الآثار المجتمعية: نحو المشاركة في مجتمعات التعلم من أجل التطوير، ومن خلال دور الجامعات في التنمية الريفية والقضاء على الأمية، والمساهمة في تحسين نوعية الحياة في المجتمع ككل، وخفض الفقر ونشر الفكر الديمقراطي في المجتمع المحلي والعالمي، وبناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتوسيع الأنشطة مع القطاع الخاص ووسائل الإعلام، وتطوير ثقافة إيجابية نحو العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية الهادفة لدى الطلبة وتنميتها، واستخدام الإعلام لنشر فلسفة الجامعة وأهدافها لتسهيل تحقيق الجامعة لرسالتها ومسؤولياتها المجتمعية، ومعرفة نبض المجتمع للإفادة منه في تحديد السياسات والاحتياجات والأولويات للجامعة.

وقد أكدت توصيات المؤتمر الدولي للتعليم العالي "المسؤولية الاجتماعية للجامعات" [7]. أن للجامعات ثلاث مسؤوليات رئيسية، هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وفي الغالب فإن مسؤولية خدمة المجتمع يقل الاهتمام بها، وغالباً ما يتم الخلط بين مفهوم المسؤولية المجتمعية وخدمة المجتمع، التي تقع ضمن مهام الوظيفة الثالثة للجامعات، ولكن المسؤولية المجتمعية مفهوم أوسع وأعمق بكثير، ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للجامعة بأنها إلزام بتشرب وممارسة مجموعة من المبادئ والقيم من خلال وظائفها الرئيسية المتمثلة في التدريس والبحث العلمي والشراكة المجتمعية والإدارة المؤسسية. وجوهر هذا الدور الاجتماعي للجامعات هو الالتزام بالعدالة والمصداقية، والتميز وتعزيز المساواة الاجتماعية والتنمية المستدامة والاعتراف بالكرامة والحرية للفرد، وتقدير التنوع والتعدد الثقافي وتعزيز حقوق الإنسان والمسؤولية المدنية. فأما البحث العلمي فهو ضروري في إنتاج المعرفة لخدمة المجتمع وتحسين نوعية وجوده الحياة.

ثالثاً: القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية:

وأجرى جروسو [33] دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (49) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون المزيد من الرضا الوظيفي بسبب نمط القيادة التحويلي المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.

في حين هدفت دراسة بولكن وجودوي [34] إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتخصصات الكليات ومخرجات تعلم الطلبة ومشاركهم، ومعرفة الطلبة لمصادقية عضو هيئة التدريس، إذ كانت عينة الدراسة مكونة من (165) طالباً وطالبة. وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في التعليم مرتبطة ارتباطاً متوسطاً إلى قوي مع متغيرات المخرجات.

وأجرى باشام [30] دراسة استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم. واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (52) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (41) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (61%) من هذه المحكات متوسطة بينما عدّ (56%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وخلصت الدراسة إلى أن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً، وأن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية، كما يُقدر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف، ووجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة، كما يتمتع رؤساء الجامعات بالحماسة اللازمة لممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

في حين هدفت دراسة ليفنجنستون [26] إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في بيئة التعلم الافتراضية، وقد تكونت عينة الدراسة من (107) طلبة في صفوف التعلم عن بُعد في مساق إدارة الأعمال في كلية مجتمع بجنوبي كاليفورنيا، واستخدمت في الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وأظهرت النتائج أن طلبة إدارة الأعمال يتوقعون من أساتذتهم الافتراضيين أن يكونوا قادة تحويليين وتبادليين وليسوا قادة عاديين وسليبيين، وأظهرت كذلك أن الأساتذة الافتراضيين وعددهم (13) أستاذاً أستوعبوا المطلوب منهم، ولكن ليس بالدرجة التي توقعها الطلبة من كونهم قادة تبادليين وتحويليين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في توقعات القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى الطلبة.

ب- الدراسات العربية:

قام الغامدي [35] بدراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك

تعييش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالسرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، ويشهد ثورة هائلة في التكنولوجيا والاتصالات، وزيادة حدة المنافسة، ووعي العاملين ومطالبهم بتقديم خدمات ذات جودة عالية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء والاستمرارية، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. ولما كانت القيادة هي روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات جدّ البحث عن نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه.

فظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن المنصرم، وعُدّ أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء؛ فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتتبنى قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لديهم فقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة ممارسة العاملين للمسؤولية المجتمعية، شابلو [27]، ومهران [28]، ورينفو [29]، وباشام [30]، شقوارة [31]، عبد اللطيف [5]، نجادات [12]، فالفاند التحويلي عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لاشباع حاجات العاملين وحفزهم وبدفعهم إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق ما هو كتوقع منهم وإيجاد احساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم النموذج الذي يحتذى، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية وتكوين بيئة إثرائية، ونشر التعاون والشارك بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الإيجابي في تنمية الشعور بالمسؤولية والمواطنة والانتماء واحترام الذات. وينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية [4].

4. الدراسات السابقة

يزخر الأدب التربوي بالعديد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة، وقام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، ومنها ما طبق على بيئات تربوية عربية ومنها ما طبق على بيئات تربوية أجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أ. الدراسات الأجنبية:

وأجرت شيندا [32] دراسة هدفت إلى الكشف عن الخبرة القيادية لدى قيادي الجامعات في ثلاثة جامعات تايلندية، وتكونت عينة الدراسة من (15) قائداً أكاديمياً من مستويات القيادة العليا والمتوسطة، واتبعت الدراسة منهج البحث النوعي بإجراء مقابلات معمقة مع هؤلاء القادة، ثم قامت بزيارة الجامعات عدة مرات لملاحظة أداء الأعمال للقادة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، خلصت الباحثة إلى أن معظم القادة ممارسون لمهارات القيادة التحويلية، وأن القيادة التحويلية الفعالة تجمع بين الممارسات الشخصية والتنظيمية للقائد.

إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

وأجرى الرقب [17] دراسته للتعرف على العلاقة بين القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (415) أكاديمياً من الجامعات (الأزهر، الإسلامية، القدس المفتوحة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بعضها بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. كما بينت الدراسة وجود علاقات ايجابية بين القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كما وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحولية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

وأجرت شقوارة [31] دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لبُعد الدافعية الإلهامية وبمتوسط حسابي (4.39)، ومرتفع لبُعد رعاية الأفراد، وبمتوسط حسابي (4.09). في حين لم يكشف اختبار "ت" عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحولية، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الدافعية الإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية:

أ. الدراسات الأجنبية:

أجرى شابلو Chapleo ودوران Duran وفكتوريا Victoria وديز [27] دراسة هدفت إلى استكشاف فعالية المواقع الإلكترونية للجامعات البريطانية في تقديم الخدمات المجتمعية، حيث أظهرت الدراسة أن عدداً قليلاً من المواقع الإلكترونية للجامعات البريطانية قدمت خدمات مجتمعية من خلال مواقعها، وذلك من خلال تقييم (20) موقعاً إلكترونياً لـ (20) جامعة، وأظهرت النتائج أن المواقع الإلكترونية للجامعات (عينة الدراسة) ركزت على التعليم التقليدي والبحث، بينما كانت القيم العاطفية كالمسؤولية المجتمعية وبيئة الجامعة هي الأقل اهتماماً في تلك المواقع.

وأجرى مهران Mehran وأزاده Azadeh ويشار Yashar ومحمديز [28] دراسة هدفت هذه الدراسة لاستقصاء مدى اهتمام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية وإلى أي مدى؟ من خلال التقارير السنوية والمواقع

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في عناصر القيادة التحولية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في خصائص القائد التحولي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

وأجرى الجارودي [36] دراسة هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحولية في بيئة عمل مليئة بالتحديات. وبلغت عينة الدراسة (315) فرداً من جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحولية كانت كبيرة جداً؛ مما يعني تأييدهم لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحولية واقتناعهم التام بأنها ستسهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم. كما أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحولية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم جاءت بدرجة كبيرة جداً.

وهدفَت الدراسة التي قامت بها العمر [37] إلى التعرف إلى خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة خصائص القيادة التحولية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة) وتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحولية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن رؤساء الأقسام يمارسون محاور القيادة التحولية، ووجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحولية باختلاف متغيري (العمر، وسنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) باختلاف متغير (الرتبة العلمية).

وأجرى خلف [38] دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحولية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية (عمداء الكليات ونوابهم) ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحولية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ (50) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحولية بنسبة (80%) وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة (83%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة

المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة تكونت من (24) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً متوسط الأهمية لجامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لصالح رتبة أقل من أستاذ مساعد، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

أما دراسة شقوارة [4] فقد هدفت إلى استقصاء دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة من القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة ومن المجتمع المحلي والتي بلغت (393) قائداً، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يمارسون القيادة التحويلية والأبعاد الثلاثة (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً، بينما يُمارس بُعد (رعاية الأفراد) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم. ويتحمل القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة المسؤولية المجتمعية بأبعادها الثلاثة (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم. أما من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي فإنهم يتحملونها بدرجة متوسطة لجميع أبعاد المسؤولية المجتمعية مجتمعة، أما على مستوى كل بُعد على حدة، فقد كانت مرتفعة لجميع الأبعاد، باستثناء البعد البيئي فقد كانت متوسطة من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تحمل المسؤولية المجتمعية تُعزى لمستوى القيادة من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة وقادة المجتمع المحلي. ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة. كما يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الأردنية الخاصة، سواءً أكانت مجتمعة أم منفردة. كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية، ودرجة تحملهم للمسؤولية المجتمعية في الجامعات الأردنية الخاصة. وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري المركز الوظيفي والخبرة.

وأجرى الثبيتي [3] دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وعلى الصعوبات التي تواجهها نحو تحقيقها للمسؤولية الاجتماعية، والمقترحات التي تسهم في تحقيق أقسام الإدارة التربوية للمسؤولية الاجتماعية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها (72) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في

الإلكترونية للجامعات العشر الأولى في العالم وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بالمسؤولية الاجتماعية بين الأكاديميين والممارسين والجامعات كمراكز لتوليد المعرفة التي تؤدي دوراً مهماً في حل المشكلات العالمية، ويبقى السؤال، هل الجامعات الرائدة في العالم مهتمة بالمسؤولية الاجتماعية أم لا؟ وإلى أي مدى؟، وأظهرت النتائج كذلك أن هذه الجامعات ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية وتقدم معلومات كافية حول المسؤولية الاجتماعية المتضمنة والتي شملت التحكم بالتنظيم، وحقوق الإنسان، وممارسات العمل، والبيئة والممارسات التشغيلية، ومواضيع الطلبة، وتطور المجتمع المحلي.

ب - الدراسات العربية:

أجرى العتيبي [39] دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس، ولهذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي كانت بدرجة متوسطة وقدره (02,3) على جميع مجالات الدراسة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح تقديرات درجة الماجستير، وكذلك تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

وأجرت عبد اللطيف [5] دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى رؤية الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه المجتمع السعودي، وعلى أهم البرامج والمشروعات التي تهدف إلى تنمية الشراكة المجتمعية وتعزيز دورها في مجال المسؤولية الاجتماعية، وإلقاء الضوء على أهم المستودعات التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للجامعة وتعزز دورها في هذا المجال، وإلقاء الضوء على أهم العوامل التي أدت إلى نجاح الجامعة، وإلقاء الضوء على الدور المنوط بها تجاه المجتمع السعودي ومؤسساته الحكومية. وخلصت الدراسة إلى وجود عدة عوامل فردية ساعدت على إنجاح دور الجامعة في أداء دورها المجتمعي ومسؤولياتها الاجتماعية ومنها الشراكة بين الجامعة والحكومات والقطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدني، وأن تتعدد مستويات الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع اقتصادياً ومجتمعياً ومالياً بهدف تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة، وأن تكون للجامعة برامج وأنشطة فعلية تعكس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

بينما دراسة الرواشدة [40] فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية في الجامعة، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، وهو: ما دور جامعة البلقاء التطبيقية في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية؟، كما هدفت إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية) في التعرف على رأي أعضاء الهيئة التدريسية في خدمة المجتمع، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية والبالغ عددهم (43) عضواً واستخدم الباحث

درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود - توفيق الرقب

2- بحثت الدراسة في أربعة أبعاد للمسؤولية المجتمعية اشتملت على: الإدارة الذاتية المسؤولة، الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة، الإدارة البيئية المسؤولة. مما يعطيها شمولية في بحث الموضوع بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة بعض تلك العناصر.

3- تعدد الدراسة الأولى - في حدود اطلاع الباحث - التي درست موضوع القيادة التحولية وعلاقتها بممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. مما يجعلها تتميز في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.

5. الطريقة والاجراءات

أ. منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملامنة أهداف الدراسة الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فيصنفها وصفاً رقمياً، كما يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.

ب. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود في العام الجامعي 2016/ 2017 والبالغ عددهم (285) قائداً أكاديمياً من القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود.

ج. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (250) قائداً أكاديمياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتشكل هذه العينة ما نسبته (87%) من المجتمع تم استرجاع (238) استبانة وبعد مراجعتها تبين أن هناك (13) استبانة غير صالحة للتحليل تم استبعادها وقد تبقى (225) استبانة تم اعتمادها للتحليل الإحصائي والتي شكلت ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول 1

توزيع عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حسب متغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية، التخصص الأكاديمي، المركز الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	54	24%
	أستاذ مشارك	77	34%
	أستاذ مساعد	94	42%
التخصص الأكاديمي	التخصص الصحي	75	33%
	التخصص العلمي	86	38%
	التخصص الإنساني	64	28%
المركز الوظيفي	عميد	24	11%
	وكيل	94	42%
	رئيس قسم	107	47%

(86) وبنسبة مئوية بلغت (38%)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة في التخصص الإنساني (64) وبنسبة مئوية بلغت (28%)، ويتضح من الجدول أيضاً أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن هم في وظيفة عميد (24) وبنسبة مئوية بلغت (11%)، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من وكلاء الكليات (94) وبنسبة مئوية بلغت (42%)، وبلغ عدد رؤساء الأقسام (107) وبنسبة مئوية بلغت (47%).

أقسام الإدارة التربوية تمثل (82%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون تماماً على أن أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية تحقق المسؤولية المجتمعية من خلال: البرامج الأكاديمية بمتوسط حسابي (4.31)، والبحث العلمي بمتوسط حسابي (4.28)، والعمليات والأنشطة بمتوسط حسابي (4.43)، مع التأكيد على حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه أقسام الإدارة التربوية في سبيل تحقيقها للمسؤولية الاجتماعية، مع تقديم عدد من المقترحات والتي تسهم في تحقيقها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد أهدافها ومتغيراتها؛ إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم أنموذج الدراسة وأداتها، وقد اتفقت أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية بحث، كما تنوعت أفراد عينات الدراسات السابقة تبعاً لنوع المستجيب. وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات؛ إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1- تعد من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة التحولية وسلوك المسؤولية المجتمعية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة القيادة التحولية بأمور متعددة منها: الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والتمكين، والأداء، والإبداع، وإدارة التغيير، والروح المعنوية للعاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية. بينما ركزت أخرى على دراسة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في بعض التنظيمات لسلوكيات القيادة التحولية دون ربطها بأية متغيرات.

ويتضح من الجدول (1) أن عدد أفراد عينة الدراسة من رتبة أستاذ (54) وبنسبة مئوية بلغت (24%)، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من رتبة أستاذ مشارك (77) وبنسبة مئوية بلغت (34%)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من رتبة أستاذ مساعد (94) وبنسبة مئوية بلغت (42%)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة في التخصص الصحي (75) وبنسبة مئوية بلغت (33%)، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة في التخصص العلمي

أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الرتبة الأكاديمية، التخصص العلمي، المركز الوظيفي)

القسم الثاني: تم استخدام أداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية وأخرى لقياس المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود والتي طورها الباحث من خلال مراجعة الأدب السابق الذي يتعلق بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الأولى على (24) فقرة، والثانية على (30) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداتي الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أستاذة الجامعات السعودية من المتخصصين في القيادة التربوية، والقياس والتقويم وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة ملاءمة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه وقد تم الأخذ بملاحظات الأستاذة المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات وحذف بعضها الآخر، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر من

آراء المحكمين، وقد تكونت أداة قياس درجة ممارسة القيادة التحولية من (24) فقرة، وأداة المسؤولية المجتمعية من (30) فقرة، إذ أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي، فقد أعطي البديل دائماً (5) درجات، والبديل غالباً (4) درجات، والبديل أحياناً (3) درجات، والبديل نادراً (2) درجتين، والبديل أبداً (1) درجة واحدة. وتم تقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)، حيث أقل من أو يساوي (2.33) يعتبر مؤشراً منخفضاً، وأكبر من (2.33) وأقل من (3.67) مؤشراً متوسطاً، وأكبر من أو تساوي (3.67) مؤشراً مرتفعاً.

وقام الباحث كذلك بحساب الاتساق الداخلي لأداة قياس درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية له وهذا يوضح الصدق الداخلي للاستبيان، وجميع العبارات دالة احصائياً حيث كانت القيمة الاحتمالية للدلالة أقل من (0.05) مستوى دلالة إحصائية. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول 2

يوضح معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة القيادة التحولية

م	العبارات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الدلالة الاحصائية
1	التأثير الكريزمايكي (الجابذية القيادية)	0.78	0.61	0.000*
2	رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	0.49	0.24	0.000*
3	التحفيز العقلي (الإستثارة الفكرية)	0.81	0.66	0.000*
4	التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	0.85	0.72	0.000*

* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
يوضح الجدول السابق حساب الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون الخطي، ومربع معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يوضح الاتساق الداخلي للاستبيان وجميع قيم

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون الخطي ومربع معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لأداة المسؤولية المجتمعية

م	العبارات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الدلالة الاحصائية
1	الإدارة الذاتية المسؤولة	0.73	0.53	0.000*
2	الإدارة الأكاديمية المسؤولة	0.50	0.25	0.000*
3	الإدارة الاجتماعية المسؤولة	0.58	0.33	0.000*
4	الإدارة البيئية المسؤولة	0.77	0.60	0.000*

* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
يوضح الجدول السابق حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون الخطي، ومربع معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، وهذا يوضح الصدق الداخلي للاستبيان وجميع قيم الارتباطات دالة إحصائياً بقيمة احتمالية أقل من (0.05) مستوى دلالة إحصائية، حيث تراوحت معاملات ارتباط المحاور الأربعة بالمجموع الكلي للاستبيان بين (0.50 – 0.77).

ثبات أداة الدراسة:

تكون استبيان القيادة التحولية من (24) فقرة، وتكون استبيان المسؤولية المجتمعية من (30) فقرة، حيث تم تطبيقه على عينة بلغ

عددها (225) من القادة الأكاديميين، وتم حساب ثبات الأبعاد الأربعة ومجموع المقياسيين باستخدام معامل كرونباخ ألفا لإجمالي استبيان القيادة التحولية ككل حيث بلغت (0.799)، مما يدل على ثبات الاستبيان. كما يدل أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان / براون كانت قيمته (0.760)، كما وضحت معامل جوتمان للثبات التي بلغت قيمته (0.770) مما يؤكد ثبات الاستبيان.
وكان معامل ثبات كرونباخ ألفا لإجمالي استبيان المسؤولية المجتمعية ككل بلغت (0.857)، مما يدل على ثبات الاستبيان. كما يدل أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لـ سبيرمان / براون كانت قيمته (0.847)، كما وضحت معامل جوتمان للثبات التي بلغت قيمته (0.834)

درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود

توفيق الرقب

مما يؤكد ثبات الاستبيان، وبذلك يمكن الوثوق بصدق وثبات الاستبيان

وصلاحيته للتطبيق. والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول 6

بيان بمعاملات الثبات لمحاو استبيان القيادة التحولية، واستبيان المسؤولية المجتمعية والاستبيان ككل

الابعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الثبات سيبرمان / براون	معامل جوتمان
التأثير الكريزماطيكي (الاجاذبية القيادية)	6	0.712	0.753	0.753
رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	6	0.770	0.741	0.740
التحفيز العقلي (الإستثارة الفكرية)	6	0.780	0.749	0.732
التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	6	0.774	0.706	0.780
اجمالي استبيان القيادة التحولية	24	0.799	0.760	0.770
الإدارة الذاتية المسؤولة	6	0.767	0.700	0.703
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	8	0.815	0.801	0.811
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	8	0.790	0.787	0.708
الإدارة البيئية المسؤولة	8	0.811	0.840	0.809
اجمالي استبيان المسؤولية المجتمعية	30	0.857	0.847	0.834

جوتمان للثبات التي بلغت قيمته (0.834) مما يؤكد ثبات الاستبيان، وبذلك يمكن الوثوق بصدق وثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

6. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية من وجهة نظرهم؟

مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	أحظى باحترام وتقدير جميع العاملين مما جعلني أنموذجاً يحتذى به.	3.37	1.31	67%	6	متوسط
2	اتحلّى بالقيم والمبادئ والمثل العليا.	3.63	1.29	73%	3	متوسط
3	لدي رؤية واضحة لمستقبل الجامعة.	3.42	1.29	68%	5	متوسط
4	أذهب إلى أبعد من المصالح الذاتية من أجل الصالح العام.	3.57	1.17	71%	4	متوسط
5	أشعر بأنّي أنصرف كقائد متمرس يمتلك القوة والثقة بالنفس.	3.67	1.28	73%	2	مرتفع
6	أمتلك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات تُمكن العاملين من الاعتماد عليّ.	3.77	1.1	75%	1	مرتفع
7	البعد الأول: التأثير الكريزماطيكي (الاجاذبية القيادية)	3.57	0.65	71%	1	متوسط
8	أشجع الآخرين على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم.	3.15	1.29	63%	6	متوسط
9	أنهي ثقة العاملين معي بأنفسهم.	3.64	0.7	73%	3	مرتفع
10	أدعم نقاط القوة لدى الآخرين.	3.42	1.37	68%	5	متوسط
11	أحترم وجهات النظر المتباينة في العمل.	3.45	1.13	69%	4	متوسط
12	أهتم بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.	3.67	1.12	73%	2	مرتفع
13	تحظى جهود العاملين معي في العمل بالثناء والتقدير.	3.86	1.03	77%	1	مرتفع
14	البعد الثاني: رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	3.53	0.61	71%	2	متوسط
15	أنعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة.	2.77	1.22	55%	4	متوسط
16	أشجع على طرح الآراء والأفكار حتى لو اختلفت مع رأيي.	2.45	1.21	49%	6	متوسط
17	أشرك الآخرين في التفكير في حل المشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية.	2.67	1.36	53%	5	متوسط
18	أقترح طرق جديدة لكيفية اتمام المهام لدى العاملين.	3.15	1.21	63%	1	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
17	أحث العاملين على الإبداع وتجاوز المألوف في العمل.	2.93	1.37	59%	3	متوسط
18	أبحث عن بدائل مختلفة عند حل المشكلات.	3.07	1.32	61%	2	متوسط
	البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)	2.84	0.87	57%	4	متوسط
19	أثير في العاملين روح الحماسة للعمل.	2.95	1.33	59%	2	متوسط
20	أعزز روح الفريق في العمل.	3.37	1.31	67%	1	متوسط
21	أخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدل أداء عالي.	2.82	1.29	56%	5	متوسط
22	أشجع العاملين على بذل جهود اضافية لتحقيق أهداف الجامعة.	2.87	1.33	57%	4	متوسط
23	أربط تحقيق أهداف الجامعة بالقيم المثلى.	2.93	1.32	59%	3	متوسط
24	أشارك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.	2.71	1.22	54%	6	متوسط
	البعد الرابع: التحفيز الملمم (الدافعية الإلهامية)	2.94	0.84	59%	3	متوسط
	المجموع الكلي لاستبيان القيادة التحويلية	3.22	0.56	64%		متوسط

مع القائد الأكاديمي في العمل بالثناء والتقدير. ولعل ذلك يعود إلى إدراك القادة الأكاديميين إلى أن من أقوى أسرار التفوق البشري الرغبة في الفناء وحب التقدير وطلب الرعاية والاهتمام، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويبث فيهم روح الحماسة ينمي الثقة بأنفسهم. وهذا يتفق مع دراسة المعاني [2].

3- التحفيز الملمم (الدافعية الإلهامية): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد التحفيز الملمم (الدافعية الإلهامية) جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.84) ونسبة موزونة (59%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الدافعية الإلهامية) أنها جميعاً تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.71-3.37) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.22-1.33)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرات العشرين (3.37) وانحراف معياري (1.31) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يعزز روح الفريق في العمل. ولعل ذلك يعود إلى بيروقراطية القطاع العام واعتمادها على الإدارة الهرمية مما يتوجب عليه إعادة النظر في الهياكل الهرمية وتعزيز عملية المشاركة وروح الفريق. ويرى الباحث بأن هذا البعد يحتاج من الجامعة مزيداً من الاهتمام. وهذا يتفق مع دراسة المعاني [2]، ودراسة ابراهيم [41].

4- التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.87) ونسبة موزونة (57%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الاستثارة الفكرية) أنها جميعاً تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.45-3.15) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.21-1.37)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرات السادسة عشر (3.15) وانحراف معياري (1.21) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يقترح طرق جديدة لكيفية اتمام المهام لدى العاملين. ولقد أظهر هذا البعد ضعفاً في حث العاملين على الإبداع وتجاوز المألوف في العمل وهذا يتعارض مع تطلعات الجامعة في السعي نحو الريادة

يوضح الجدول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية بالنسبة لمحاو الاستبيان، حيث بلغ المتوسط للاستبيان ككل (3.22) وبلغت النسبة الموزونة (64%) وانحراف معياري بلغ (0.56) وكان محور التأثير الكريزماطيكي (الجاذبية القيادية) بالترتيب الأول في الاستبيان بمتوسط حسابي (3.57) ونسبة موزونة (71%) وانحراف معياري (0.65)، وجاء محور التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) بالترتيب الرابع في هذا الاستبيان، بمتوسط حسابي (2.84) ونسبة موزونة (57%) وانحراف معياري (0.57).

1- التأثير الكريزماطيكي (الجاذبية القيادية): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد التأثير الكريزماطيكي (الجاذبية القيادية) جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.65) ونسبة موزونة (71%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الجاذبية القيادية) أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات (3.37-3.77) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.10-1.31)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرات السادسة (3.77) وانحراف معياري (1.10) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يمتلك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه. ولعل ذلك يعود إلى عامل الخبرة في العمل الذي أتاح لهم القدرة على التعامل مع المشكلات ومواجهتها بكفاءة واقتدار مما زاد من ثقة العاملين برؤسائهم. وهذا يتفق مع دراسة المعاني [2].

2- رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد رعاية الأفراد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.61) ونسبة موزونة (71%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (مراعاة مشاعر الأفراد) أنها تتراوح بين القبول المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.77) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.10-1.31)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرات الثانية عشر (3.86) وانحراف معياري (1.03) وتشير إلى تحظى جهود العاملين

درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود توفيق الرقب

اهتماماً كبيراً خاصة في بعد التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) التي جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى قيد الدراسة، وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعاني [2]، الرقب [17]، Basham [30]، الغامدي [35]، ودراسة راجا [42]، ودراسة بني عيسى [43]. والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للمسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم؟، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم؟ مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
1	أشعر بمسؤوليتي الأخلاقية تجاه الزملاء والعاملين.	4.25	0.99	85%	1	مرتفع
2	أعتقد أن حب العمل وتقديمه أحد شروط المواطنة الصالحة.	3.6	1.13	72%	5	متوسط
3	لدي الاستعداد لتحمل أي واجب لخدمة وطني ومجتمعي.	3.75	1.23	75%	3	مرتفع
4	ألتزم بكافة الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة مهما كان شكلها.	3.25	1.29	65%	6	متوسط
5	أحترم وجهة نظر الآخرين حتى وإن كانت تتعارض مع وجهة نظري.	3.95	1.08	79%	2	مرتفع
6	أحترم مبادئ حقوق الإنسان في تعاملاتي اليومية.	3.6	1.06	72%	4	متوسط
البعد الأول: الإدارة الذاتية المسؤولة						
7	أسهم في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية.	3.73	0.57	75%	3	مرتفع
8	أعمل على تهئية بيئة أكاديمية جاذبة لهيئة التدريس والطلبة معاً.	4.57	0.64	91%	1	مرتفع
9	أهتم بالطلبة باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع.	3.47	0.64	69%	7	متوسط
10	أشجع على ربط البرامج الأكاديمية بمتطلبات سوق العمل.	4.46	0.5	89%	2	مرتفع
11	أوظف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة.	4.42	0.85	88%	3	مرتفع
12	أشجع برامج التبادل الثقافي بين الأقسام العلمية والجامعات المحلية والعالمية.	3.4	1.09	68%	8	متوسط
13	أقصى احتياجات المجتمع عند استحداث البرامج والتخصصات الجديدة.	4.38	0.49	88%	4	مرتفع
14	أشارك في برامج التعليم المستمر التي تسد احتياجات المجتمع.	4.25	1.13	85%	5	مرتفع
15	أشارك في برامج التعليم المستمر التي تسد احتياجات المجتمع.	3.68	0.97	74%	6	مرتفع
البعد الثاني: الإدارة الأكاديمية المسؤولة						
16	أساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته.	4.08	0.28	82%	1	مرتفع
17	أشارك في الأنشطة والبرامج المجتمعية التطوعية التي تنظمها الجامعة.	4.45	0.72	89%	3	مرتفع
18	أساعد الأجهزة الأمنية في الحفاظ على الأمن داخل المجتمع.	3.6	0.94	72%	5	متوسط
19	أعي جيداً المخاطر التي تهدد المصالح الوطنية في وطني.	4.67	0.52	93%	1	مرتفع
20	أشارك في حملات التوعية بأخطار المخدرات التي تنظمها الجهات المختصة.	4.53	0.51	91%	2	مرتفع
21	أحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي التي تقام بالجامعة.	3.5	1.01	70%	6	متوسط
22	أحافظ على التراث والمقتنيات والكنوز الأثرية والتاريخية.	3.23	1.14	65%	7	متوسط
23	أساهم في المشاريع الاجتماعية التي تقام في الأحياء التي أسكن فيها.	3.87	0.86	77%	4	مرتفع
24	أساهم في المشاريع الاجتماعية التي تقام في الأحياء التي أسكن فيها.	3.17	1.1	63%	8	متوسط
البعد الثالث: الإدارة الاجتماعية المسؤولة						
25	أساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة.	3.88	0.36	78%	2	مرتفع
26	أراعي ترشيد استهلاك المياه والكهرباء داخل الحرم الجامعي.	3.25	1.27	65%	3	متوسط
27	أشارك في حملات مكافحة التدخين التي تنظمها الجامعة في المجتمع.	3.17	1.2	63%	6	متوسط
28	أبدي اهتماماً بالدراسات والأبحاث الخاصة بتدوير النفايات والتلوث البيئي.	3.2	1.12	64%	5	متوسط
29	أتعاون مع العاملين في إضفاء المنظر الجميل على البيئة الجامعية.	3.1	1.24	62%	7	متوسط
30		2.85	1.22	57%	8	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الموزونة	الترتيب	المستوى
28	أعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع.	3.95	1.01	79%	1	مرتفع
29	أحرص دائماً على إلقاء الفضلات في المكان المخصص لها داخل الحرم الجامعي.	3.76	0.91	75%	2	مرتفع
30	أساهم في حل بعض المشكلات الصحية والبيئية لأبناء مجتمعي.	3.25	1.2	65%	4	متوسط
	البعد الرابع: الإدارة البيئية المسؤولة	3.32	0.5	66%	4	متوسط
	المجموع الكلي لاستبيان المسؤولية المجتمعية	3.75	0.28	75%		مرتفع

داخل المجتمع. ويعزى ذلك إلى أن التعاون البناء بين الأجهزة الأمنية والمؤسسات الأكاديمية يمكن أن يخلق بيئة آمنة تساعد على النمو والازدهار وبناء المجتمعات. في حين أن أقل متوسط حسابي للفقرة الثانية والعشرين (3.17) وانحراف معياري (1.10) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يساهم في المشاريع الاجتماعية التي تقام في الأحياء التي يسكن فيها. وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً وبتشتت عالٍ. وهذا يتفق مع دراسة شقوارة [4]، ودراسة عبد اللطيف [5].

3- الإدارة الذاتية المسؤولة: ويلحظ من الجدول رقم (8) أن بعد الإدارة الذاتية المسؤولة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.57) وبنسبة موزونة (75%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الإدارة الذاتية المسؤولة) أنها تتراوح بين القبول المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات (3.25-4.25) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.99-1.23)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى (4.25) وانحراف معياري (0.99) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه الزملاء والعاملين. ويعزى ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يتحمل كامل المسؤولية تجاه العاملين من موقع المسؤولية الذي يضطلع به، في حين أن أقل متوسط حسابي للفقرة الرابعة (3.25) وانحراف معياري (1.29) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يتعاون مع العاملين في إضفاء المنظر الجميل على البيئة الجامعية، وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً وبتشتت عالٍ، وهذا يتفق مع دراسة شقوارة [4].

4- الإدارة البيئية المسؤولة: ويلحظ من الجدول رقم (8) أن بعد الإدارة البيئية المسؤولة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.50) وبنسبة موزونة (66%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الإدارة البيئية المسؤولة) أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات (2.85-3.95) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.91-1.24)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثامنة والعشرين (3.95) وانحراف معياري (1.01) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع بالمسؤولية بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة السابعة والعشرين (2.85) وانحراف معياري (1.22) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يلتزم بكافة الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة مهما كان شكلها. ويعزى ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يفضل أن لا تأسره الإجراءات واللوائح الخاصة بالعمل

يوضح الجدول درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية بالنسبة لمجاور الاستبيان، حيث بلغ المتوسط للاستبيان ككل (3.75) وبلغت النسبة الموزونة (75%) وانحراف معياري بلغ (0.28) وكان بعد الإدارة الأكاديمية المسؤولة بالترتيب الأول في الاستبيان بمتوسط حسابي (4.08) وبنسبة موزونة (82%) وانحراف معياري (0.28)، وجاء محور الإدارة البيئية المسؤولة بالترتيب الرابع في هذا الاستبيان، بمتوسط حسابي (3.32) وبنسبة موزونة (66%) وانحراف معياري (0.50).

1- الإدارة الأكاديمية المسؤولة: ويلحظ من الجدول رقم (8) أن بعد الإدارة الأكاديمية المسؤولة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.28) وبنسبة موزونة (82%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الإدارة الأكاديمية المسؤولة) أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات (3.40-4.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.49-1.13)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السابعة (4.57) وانحراف معياري (0.64) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يمتلك مقدرة عالية على الاسهام في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية. ويعزى ذلك إلى أن صناعة المعرفة تسهم في بناء المجتمع واستمرار النهضة التنموية في ظل اقتصاديات المعرفة، وبالتالي بناء الإنسان وتفوقه من خلال رفع القدرة الفكرية، وانعكاس ذلك إيجاباً على مستوى الوعي لديه؛ مما يسهم في زيادة الانتاج وتقدم المجتمع وازدهاره. في حين أن أقل متوسط حسابي للفقرة الحادية عشر (3.40) وانحراف معياري (1.09) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يوظف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة. وهذا يدل على أنهم موافقون ولكن ليس تماماً وبتشتت عالٍ. وهذا يتفق مع دراسة الثبيتي [3]، ورينفو [37]، وحسين [44]، ودراسة عبد اللطيف [5].

2- الإدارة الاجتماعية المسؤولة: ويلحظ من الجدول رقم (8) أن بعد الإدارة الاجتماعية المسؤولة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.36) وبنسبة موزونة (78%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الإدارة الاجتماعية المسؤولة) أنها تتراوح بين القبول المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات (3.17-4.76) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.51-1.14)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة السابعة عشر (4.67) وانحراف معياري (0.52) وتشير إلى أن القائد الأكاديمي يمتلك مقدرة عالية على مساعدة الأجهزة الأمنية في الحفاظ على الأمن

درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود توفيق الرقب

السؤال الثالث: هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف التخصص الأكاديمي (الصحي- العلمي- الإنساني)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم حسب متغير التخصص الأكاديمي (الصحي- العلمي- الإنساني)، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

عن تنفيذ المهام التي تتطلب النهوض بالمسؤولية الذاتية الخاصة به وهذا يتفق مع دراسة شقوارة [4].
ومما تقدم نجد أن درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية في جامعة الملك سعود جاءت بتقدير عالٍ وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات القادة الأكاديميين عن أبعاد القيادة التحولية مجتمعة (3.75) ولعل ذلك يعكس وعي القادة الأكاديميين بالجامعة بأهمية الدور الريادي للجامعة في التعرف على مشكلات المجتمع وقضاياها وتقديم الحلول الناجعة لها، والاسهام في تقدم المجتمع وتطوره وازدهاره. وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة الثبيتي [3]، شقوارة [4]، [29] Mehran, Renfu [28]، عبد اللطيف [5]، حسين [44]، نجادات [6].

جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو ممارسة القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي (الصحي- العلمي- الإنساني)

الابعاد	التخصص الأكاديمي						قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	الصحي		العلمي		الإنساني			
	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري		
التأثير الكيرزماتيكي (الجاذبية القيادية)	3.6	0.68	3.5	0.63	3.6	0.65	0.407	0.666
رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	3.6	0.57	3.5	0.62	3.6	0.63	0.711	0.492
التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)	2.7	0.85	2.8	0.93	3.1	0.77	3.475	0.033*
التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	2.9	0.85	2.8	0.88	3.2	0.73	3.124	0.046*
اجمالي استبيان القيادة التحويلية	3.2	0.55	3.2	0.60	3.4	0.48	2.89	0.058
الإدارة الذاتية المسؤولة	3.8	0.58	3.7	0.57	3.8	0.57	0.3	0.741
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	4.1	0.26	4.0	0.29	4.1	0.29	1.089	0.338
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	3.9	0.38	3.9	0.36	3.9	0.35	0.554	0.575
الإدارة البيئية المسؤولة	3.4	0.50	3.2	0.53	3.4	0.48	2.412	0.092
اجمالي استبيان المسؤولية المجتمعية	3.8	0.28	3.7	0.28	3.8	0.28	1.45	0.237

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الأكاديميون من ذوي التخصصات الإنسانية لديهم المقدرة على الاستشارة الفكرية والتحفيز الملهم، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وبث روح الحماسة في العمل، وإشراك الآخرين في طرح الآراء والأفكار لحل المشكلات وذلك لحاجتهم إلى الدعم والتمكين. واتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العمر [37]، الرقب [17]، العطوي [48]. لكنها اختلفت في نتائجها مع دراسة خلف [38]، بني عيسى [43]. كما أن ممارسة سلوك المسؤولية المجتمعية تنظمها نفس التعليمات، وتطبق على الجميع بغض النظر عن تخصصاتهم، كما أن القوانين والقرارات واللوائح جميعها، سواء في الإدارة الذاتية المسؤولة، أم الإدارة الأكاديمية المسؤولة، أم الإدارة البيئية المسؤولة، وهي تطبق على جميع القادة الأكاديميين، لذلك كان تقديرهم

يتضح من جدول تحليل التباين الأحادي السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخصص الأكاديمي (الصحي- العلمي- الإنساني) في درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، باستثناء التحفيز العقلي (الاستشارة الفكرية)، والتحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية) كانت هناك فروق دالة احصائياً بين التخصص الأكاديمي عند مستوى دلالة (0.05) لصالح متوسط تخصص الإنساني، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق بين أي من أزواج التخصص الأكاديمي فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، وتبين وجود فروق بين كل من التخصص (الإنساني والعلمي) و (الإنساني والصحي) عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى ذلك إلى أن القادة

لدرجة ممارسة سلوك المسؤولية المجتمعية متقارباً دون فروق دالة إحصائية.

السؤال الرابع: هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف باختلاف الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول 10

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو ممارسة القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)

الابعاد	الرتبة الأكاديمية		قيمة ف		الدلالة الاحصائية	
	أستاذ		أستاذ مساعد		الانحراف	
	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري
التأثير الكيريزماتيكي (الاجاذبية القيادية)	3.6	0.73	3.5	0.72	3.6	0.55
رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	3.5	0.68	3.6	0.58	3.6	0.58
التحفيز العقلي (الاستشارة الفكرية)	3.0	0.70	2.5	0.92	3.0	0.87
التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	3.1	0.77	2.7	0.85	3.1	0.82
اجمالي استبيان القيادة التحويلية	3.3	0.56	3.1	0.59	3.3	0.50
الإدارة الذاتية المسؤولة	3.8	0.60	3.7	0.63	3.7	0.50
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	4.1	0.33	4.1	0.26	4.1	0.28
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	3.9	0.33	3.9	0.39	3.9	0.36
الإدارة البيئية المسؤولة	3.3	0.56	3.3	0.51	3.4	0.45
اجمالي استبيان المسؤولية المجتمعية	3.8	0.31	3.7	0.28	3.8	0.26

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

التي من شأنها أن تشارك الآخرين في اتخاذ القرارات وتعزيز روح الفريق في العمل وبث الحماسة لدى العاملين، أما القادة الأكاديميون من رتبة الأستاذ المساعد فما زالوا حديثي عهد بالقيادات الأكاديمية، وتتمتع بمخرجات القيادة الحديثة التي تسعى إلى خلق التفاهم بين أطراف العملية الإدارية، وتعزيز مكانتها في الوسط الجامعي، ولا شك بأن اختلاف الخبرة الأكاديمية والمعرفية لكل رتبة يؤثر على تقديرات القادة الأكاديميين لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية، وأن درجة التحفيز العقلي والملهم تختلف من رتبة إلى أخرى لخصوصية كل رتبة. واتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العمر [37]، الرقب [17]، العطوي [48]. لكنها اختلفت في نتائجها مع دراسة خلف [38]، بني عيسى [43]. كما أن ممارسة سلوك المسؤولية المجتمعية تنظمها نفس التعليمات، وتطبق على الجميع بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية، كما أن القوانين والقرارات واللوائح جميعها، سواء في الإدارة الذاتية المسؤولة، أم الإدارة الأكاديمية المسؤولة، أم الإدارة البيئية المسؤولة، وهي تطبق على جميع القادة الأكاديميين، لذلك كان تقديرهم لدرجة ممارسة سلوك المسؤولية المجتمعية متقارباً دون فروق دالة إحصائية.

يتضح من جدول تحليل التباين الأحادي السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين الرتبة الأكاديمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) في متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومتوسط درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، باستثناء التحفيز العقلي (الاستشارة الفكرية)، والتحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية) واجمالي استبيان القيادة التحويلية كانت هناك فروق دالة إحصائية بين الرتبة الأكاديمية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح متوسط الأستاذ والأستاذ المساعد، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق بين أي من أزواج الرتبة الأكاديمية، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، وتبين وجود فروق بين كل من الرتبة الأكاديمية (الأستاذ والأستاذ المشارك) و (الأستاذ والأستاذ المساعد) و (الأستاذ المساعد والأستاذ) و (الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك) عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى ذلك إلى أن القادة الأكاديميون من رتبة الأستاذ لديهم من مخزون الخبرة الكافي في الميدان الأكاديمي والعمل الجامعي على التحفيز العقلي الذي من شأنه حث العاملين على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، والدافعية الإلهامية

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود توفيق الرقب

السؤال الخامس: هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم باختلاف باختلاف المركز الوظيفي (عميد- وكيل- رئيس قسم)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد

جدول 11

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو ممارسة القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية وفقاً لمتغير متغير المركز الوظيفي (عميد- وكيل- رئيس قسم)؟

الابعاد	المركز الوظيفي						قيمة ف	الدلالة الاحصائية
	عميد		وكيل		رئيس قسم			
	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري		
التأثير الكريزماتيكى (الاجاذبية القيادية)	3.5	0.58	3.6	0.73	3.6	0.60	0.203	0.816
رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	3.5	0.45	3.6	0.63	3.5	0.62	0.244	0.784
التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)	2.7	0.77	3.0	0.85	2.8	0.90	2.173	0.116
التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	2.8	0.75	3.0	0.83	2.9	0.87	0.951	0.388
اجمالى استبيان القيادة التحويلية	3.1	0.48	3.3	0.60	3.2	0.53	1.153	0.318
الإدارة الذاتية المسؤولة	3.9	0.53	3.7	0.60	3.7	0.57	1.553	0.214
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	4.0	0.28	4.1	0.29	4.0	0.26	3.179	0.044*
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	3.9	0.35	3.9	0.38	3.9	0.36	0.06	0.942
الإدارة البيئية المسؤولة	3.4	0.50	3.4	0.54	3.3	0.46	0.613	0.542
اجمالى استبيان المسؤولية المجتمعية	3.8	0.22	3.8	0.32	3.7	0.25	0.632	0.533

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

واتفقت هذه النتيجة بشكل جزئي مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العمر [37]، الرقب [17]، العطوي [48]. لكنها اختلفت في نتائجها مع دراسة خلف [38]، بني عيسى [43]. وفي مقياس المسؤولية المجتمعية يبدو ذلك منطقياً ومقبولاً؛ ويعزى ذلك إلى أن القادة الأكاديميين في الجامعة ممن في مركز الوكيل على تماس مع العملية الأكاديمية وقضايا المجتمع واحتياجاته، وعلمهم يقع العبي الأكبر في إعداد التصورات الخاصة بالبرامج والتخصصات التي تسد احتياجات المجتمع؛ لذا كان تقديرهم لمستوى الإدارة الأكاديمية المسؤولة متبايناً بوجود فروق دالة إحصائية.

السؤال السادس: ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم الارتباط لتحديد العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودرجة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

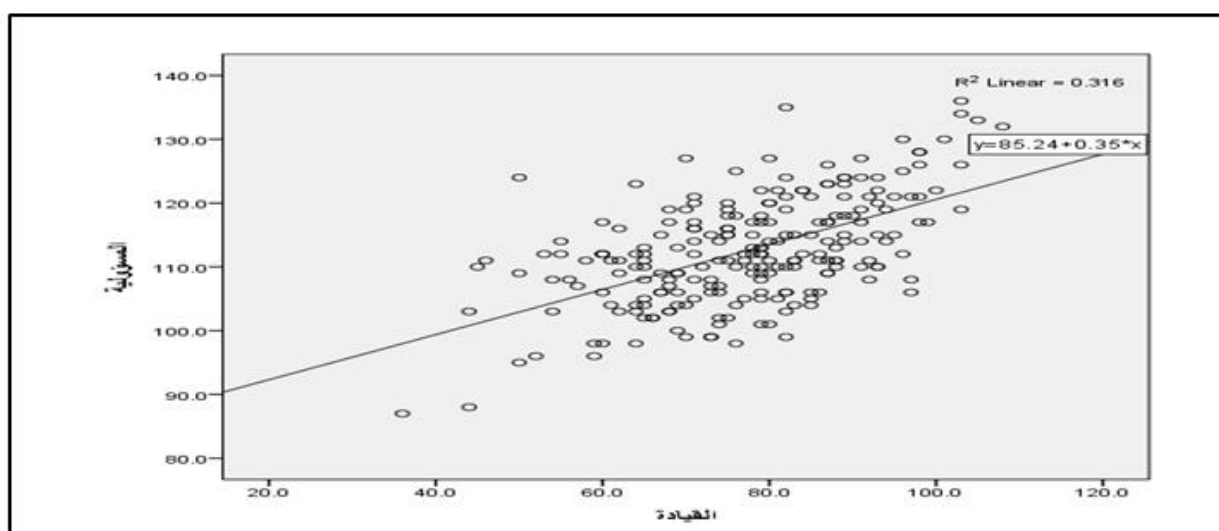
يتضح من جدول تحليل التباين الأحادي السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المركز الوظيفي (عميد- وكيل- رئيس قسم) في متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومتوسط درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، باستثناء الإدارة الأكاديمية المسؤولة كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المركز الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) لصالح متوسط الوكيل، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق بين أي من أزواج المركز الوظيفي فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة، وتبين وجود فروق بين كل من المركز الوظيفي (الوكيل والعميد) و (الوكيل ورئيس القسم) عند مستوى دلالة (0.05). ويعزى ذلك إلى أن أن نمط القيادة التحويلية وممارستها في منظومة العمل تتطلب من الجميع القيام بها بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وذلك نظراً لأهميتها وحاجة العاملين والمؤسسات التربوية لها.

العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودرجة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم

الأبعاد	الاجاذبية القيادية		رعاية الأفراد		التحفيز العقلي		التحفيز الملمهم		القيادة التحولية	
	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة
الإدارة الذاتية المسؤولة	0.633	0.000*	0.659	0.000*	0.04	0.549	0.107	0.11	0.422	0.000*
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	0.184	0.006*	0.315	0.000*	0.008	0.906	-0.01	0.879	0.139	0.037*
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	0.289	0.000*	0.104	0.118	0.313	0.000*	0.327	0.000*	0.359	0.000*
الإدارة البيئية المسؤولة	0.583	0.000*	0.521	0.000*	0.205	0.002*	0.218	0.001*	0.476	0.000*
المسؤولية المجتمعية	0.687	0.000*	0.64	0.000*	0.225	0.001*	0.258	0.000*	0.562	0.000*

(0.05)، كذلك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مجموع درجات المسؤولية المجتمعية ومجموع درجات القيادة التحولية بلغت قيمتها (0.562)، ويوضح الشكل التالي أن درجة ممارسة القيادة التحولية فسرت نسبة (32%) من تباين درجة المسؤولية المجتمعية. شكل (4). يوضح العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحولية ودرجة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم

يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ودرجة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، حيث وجد علاقات دالة احصائياً بين جميع درجات أبعاد القيادة التحولية ومجموع درجات المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعلاقات دالة احصائياً بين جميع درجات أبعاد المسؤولية المجتمعية ومجموع درجات القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$



شكل 4 العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحولية ودرجة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين

السؤال السابع: هل يمكن التنبؤ بدرجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحولية من أبعاد المسؤولية المجتمعية من وجهة نظرهم؟ قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)

اختبار معامل تضخم التباين (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) ومراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (13) يبين نتائج هذه الاختبارات.

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لأبعاد المسؤولية المجتمعية

ممارسة أبعاد المسؤولية المجتمعية	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل الالتواء Skewness
الإدارة الذاتية المسؤولة	2.217	.451	.388
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	1.783	.561	.129
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	2.935	.341	.146
الإدارة البيئية المسؤولة	3.077	.325	.169

المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (2.783 - 3.077)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.325 - 0.561)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

جدول 14

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من دلالة النموذج للتنبؤ بدرجة القيادة التحولية

أبعاد القيادة التحولية	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة ثابت التنبؤ Beta	قيمة اختبارت	الدلالة الاحصائية
	B قيمة ثابت التنبؤ	الخطأ المعياري	قيمة ثابت التنبؤ Beta	قيمة اختبارت	
(الثابت)	73.048	2.588		28.222	.000*
متغيرات بالنموذج	0.96	0.144	0.449	6.67	.000*
الإدارة الذاتية المسؤولة	0.844	0.14	0.365	6.05	.000*
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	0.102	0.125	0.063	0.814	0.417
متغيرات مستبعدة	-0.038	0.132	-0.023	-0.287	0.774
الإدارة البيئية المسؤولة					

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)
يوضح الجدول دلالة نموذج التنبؤ احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (55%) من تباين درجة القيادة التحولية

جدول 15

نموذج التنبؤ بدرجة القيادة التحولية من أبعاد المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم

المصدر	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	درجات الحرية	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات
نموذج التنبؤ	0.55	8693.743	4	2173.436	67.353	.000*
البواقي		7099.297	220	32.27		
المجموع		15793.04	224			

وجهات نظرها، وتعتقد بأن حب العمل وتقديمه أحد شروط المواطنة الصالحة، وهذا ينعكس إيجاباً على ممارسة القادة الأكاديميين لسلوك القيادة التحولية.

ب. الإدارة الأكاديمية المسؤولة: وقد فسر هذا المتغير بالاشتراك مع الإدارة الذاتية المسؤولة (55%) من تباين مستوى القيادة التحولية. وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يعود إلى قدرة القيادة الأكاديمية على الاسهام في صناعة المعرفة، ورفع القدرة الفكرية والاهتمام بالطلبة باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع، كما ويعملون على توظيف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة. مما يكون له الأثر الإيجابي في نفوسهم فيسهم ذلك في تعزيز سلوك القيادة التحولية لديهم. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت اليه دراسة شقوارة [4] في أن القيادة الأكاديمية المسؤولة تسهم في تعزيز سلوك القيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين، واختلفت الدراسة في نتائجها مع دراسة الجارودي [36] في أن ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة التحولية وبدرجة عالية من الاتفاق لا بد أن تنعكس وبأثر إيجابي على درجة تحمّلهم للمسؤولية المجتمعية وهذا سيؤدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة للقيادة التحولية ودرجة تحمّل المسؤولية المجتمعية.

7. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- اهتمام الجامعات السعودية بالمسؤولية المجتمعية بأبعادها الأربعة من خلال تنفيذ الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع والتعرف إلى

*معاملات تنبؤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج واستبعاد المتغيرات غير الدالة، ومن قيم اختبار (t) أن التمكن من ممارسة أبعاد المسؤولية المجتمعية ببعدي الإدارة الذاتية المسؤولة و الإدارة الأكاديمية المسؤولة قادرة على التنبؤ بدرجة القيادة التحولية، حيث كانت قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح إمكانية التنبؤ بدرجة القيادة التحولية من بعدي المسؤولية المجتمعية بالمعادلة التالية: درجة ممارسة القيادة التحولية = (0.449 × الإدارة الذاتية المسؤولة) + (0.365 × الإدارة الأكاديمية المسؤولة).

ويتضح مما سبق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد المسؤولية المجتمعية موضع الدراسة (مجتمعة) على مستوى القيادة التحولية الذي يشعر به القادة الأكاديميون بجامعة الملك سعود. وعند دراسة أثر كل بعد بشكل منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد المسؤولية المجتمعية الآتية:

أ. الإدارة الذاتية المسؤولة: وقد فسر هذا المتغير بالاشتراك مع الإدارة الأكاديمية المسؤولة (55%) من تباين مستوى القيادة التحولية. وترى الدراسة أن ذلك قد يعود إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تشعر بمسؤوليتها الأخلاقية تجاه العاملين ولديها الاستعداد لتحمل واجباتها خدمةً للمجتمع، كما أنها تحترم وجهات نظر الآخرين حتى لو تعارضت مع

- [4] شقوارة، سناء علي. (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراة، جامعة الجنان، لبنان.
- [5] عبد اللطيف، سماح محمد لطفي. (2010). المسؤولية الإجتماعية لجامعة الملك سعود تجاه المجتمع السعودي: دراسة لتجربة الجامعة في مجال قطاع البيئة وخدمة المجتمع. المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق: الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. مجلد2، ص 663-691. جمهورية مصر العربية.
- [6] نجادات، عبد السلام محمد حسين. (2010). دور الجامعات الأردنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والأمنية تجاه مجتمعاتهم. المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق: الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. مجلد2، ص 783-799. جمهورية مصر العربية.
- [7] المؤتمر الدولي للتعليم العالي. (1434هـ). المسؤولية الاجتماعية للجامعات. 6-7 جمادى الآخرة 1434هـ، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- [10] الحموري، صالح سليم. (2009). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق. متوافر على الموقع الإلكتروني <http://www.arabvolunteering.org>، تاريخ الدخول إلى الموقع 2016/11/30.
- [14] العازمي، محمد بزع. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية: الرياض، السعودية.
- [17] الرقب، أحمد صادق. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- [18] أفوليو، بروس. (2003). تنمية القيادة: بناء القوة الحيوية. ترجمة: عبدالحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [20] بارنيت، رونالد. (1430). إعادة تشكيل الجامعة. ترجمة: شكري مجاهد، الرياض: مكتبة العبيكان.
- [21] الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. الطبعة الأولى، الناشر عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية: الأردن.
- [23] الهلالي، الشربيني الهلالي. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية: (دراسة تحليلية). مجلة مستقبل التربية العربية. عدد21، ص 81-110.
- [24] مخلوف، شادية عيسى. (2011). ضمان جودة المسؤولية المجتمعية للتعليم الفلسطيني (نموذج مقترح). متوافر على الموقع الإلكتروني www.qout.edu/arabic/conference تم الرجوع إليه بتاريخ Available online 2017/2/1.
- [25] عواد، يوسف ذياب. (2011). دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات. منشورات جامعة القدس المفتوحة: رام الله، فلسطين.
- [31] شقوارة، سناء علي. (2012). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية

- مشكلاته وقضاياها؛ فكلما زاد الاهتمام بدرجة تحمّل الجامعة لمسؤولياتها المجتمعية، زادت درجة ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية.
- 2- إجراء دراسة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأثرها في المسؤولية المجتمعية للجامعة تجاه المجتمع المحلي.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم القيادة التحويلية، وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى غيرها. مثل الهندرة، والإبداع الإداري، والولاء التنظيمي.
- 4- ضرورة وجود إدارات متخصصة للمسؤولية المجتمعية داخل الجامعات تتولى تخطيط البرامج وتنفيذها والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا للجامعات مباشرة، وتبادل الخبرات والتجارب العملية فيما بينها والتعرف إلى نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الممارسات في المسؤولية المجتمعية.
- 5- إجراء دراسة حول دور أعضاء هيئة التدريس والطلبة في تحمّل الجامعة لمسؤولياتها المجتمعية من وجهة نظر أفراد المجتمع المحلي.
- 6- تعزيز عناصر القيادة التحويلية التي أظهرت نتائج الدراسة مستوى متديناً في بعض أبعادها من خلال ما يأتي:
- أ- ايجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية تشجع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجه العمل بطرق علمية من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز.
- ب- تحسين مهارات التواصل مع العاملين والإستماع إليهم والإهتمام بمشاعرهم والتعامل معهم بتقدير واحترام. من خلال اتاحة الفرصة للعاملين في الجامعة لإبداء الآراء وطرح الأفكار والحد من الفواصل الرئاسية وتسهيل وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح وجهات نظرهم.
- ج- العمل على ترسيخ مفهوم الصالح العام من خلال ترسيخ مفهوم القيادة القدوة لدى القيادات الإدارية في الجامعة ؛ وذلك من خلال التزام الأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك باخلاقيات العمل وتحقيق العدالة والحد من هدر الموارد والبعد عن المصالح الذاتية؛ حتى يتمكنوا من اقناع مرفؤوسهم بالتزهد عن المصالح الذاتية من أجل الصالح العام.
- المراجع
- أ. المراجع العربية
- [1] بدح، أحمد محمد. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. العدد 34، جامعة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات.
- [2] المعاني، أيمن عودة. (2013). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 9، عدد 2، ص 225-258.
- [3] الثبيتي، خالد عواض. (2015). دور أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. مجلد 10، عدد 1، ص 51-67.

- والإدارية فيها. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مجلد 1، العدد 2، ص 59-37.
- [8] Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Happer & Row.
- [9] Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- [11] Avolio, B. & Bass, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.4, P. 735 -744
- [12] Burns, J. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*, Grove Press, New York, U.S.A.
- [13] Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011). "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan) ". *International of Business and Social Science*, VOL.2, NO. 18, P.261-267.
- [15] Gill, A., Flaschner, A., & Bhutani, S. (2010). "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress" *Business and Economics Journal*, Vol.2010: BEJ-3, P. 1-11.
- [16] Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance ", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, p.951-968.
- [19] Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*, Basic Book, New York, U.S.A.
- [22] Bolkan, S. & Goodboy, A. (2010). Transformational leadership in the classroom: The development and validation of the student intellectual stimulation scale. *Leadership Quarterly*, 23 (2), 91-105.
- [26] Livingston, R. (2010). *An Investigation of transformational leadership in a virtual learning environment*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3433408.
- [27] Chapleo, C., Duran, M., Victoria, C. & Diaz, A. (2011). Do UK universities communicate their brands effectively through their websites? *Journal of Marketing for Higher Education*, 1 (21), 25-46.
- [28] Mehran, N., Azadeh, S., Yashar, S. & Mahammadreza D. (2011). Corporate social responsibility & universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 440-447.
- [29] Renfu, L., Yaojiang, S., Linxiu, Z., Chengfang, L., Hongbin, L., Rozelle, S. & Sharbono, B. (2011). Community service, والإدارية فيها. مجلة تطوير الأداء الجامعي. مجلد 1، العدد 2، ص 59-37.
- [35] الغامدي، سعيد محمد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [36] الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2007). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه. جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية
- [37] العُمر، أمينة سليمان. (2009). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود. رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: السعودية.
- [38] خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- [39] العتيبي، سعد مرزوق. (2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. (18-19، صفر 1426 هـ)، جدة: المملكة العربية السعودية.
- [40] الرواشدة، علاء زهير. (2010). دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية لديهم "جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً". مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية. مكة المكرمة. مجلد 3، عدد 1، ص 51-67.
- [43] بني عيسى، أحمد محمد. (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: عمان.
- [44] حسين، محمود عبد الحميد. (2010). قضايا البحث الاجتماعي وارتباطها بالمسؤولية المجتمعية للجامعات العربية. المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقازيق: الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. المجلد الأول، ص 111-197، جمهورية مصر العربية.
- [45] حماد، إياد محمد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. دمشق. مجلد 27، العدد 4، ص 383 -403.
- [46] نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (2008). اختبار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 30، عدد 1، ص 67-89.
- [48] العطوي، عايد عويض. (2011). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

- student participation, and teacher credibility. *Journal of Instructional Psychology*, 36 (4), 296-306.
- [41] Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H., Mohammad, A., Batayneh, E. (2011). "The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals". *Business of Economic Horizons*, Vol. 5, NO. 2, P35-46
- [42] Raja, M. (2012). "Does Transformational Leadership Leads to Higher Employee Work Engagement". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, VOL.2, NO1, p160-167.
- [47] Mokhber, M., Ismail, W., Vakilbashi, A. (2011). "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture", *Australian Journal of Basic & Applied Sciences* ", Vol.5, NO.6, P.504-508.
- educational performance and social responsibility in northwest china. *Journal of Moral Education*, 2(40), 181-202.
- [30] Basham, L. (2010). *Presidents as transformational or transactional leaders in higher education*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
- [32] Chinda, S. (2008). A Comparative study of administrative leadership in universities, Ph.D. Dissertation. Victoria University, USA.
- [33] Grosso, F. (2008). Motivating faculty through transformational leadership: Study of the relationship between presidential leadership behavior and faculty behavior. Retrieved on Nov. 18, 2013.
- [34] Bolkan, S. & Goodboy, A. (2009). Transformational leadership in the classroom: fostering student learning,