

المجلة الدولية التربوية المتخصصة

مجلة علمية شهرية محكمة

تصدر عن المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب

بالتعاون مع الجمعية الأردنية لعلم النفس

عمان - الأردن

المجلد السادس - العدد العاشر - أكتوبر 2017

ISSN 2226-2717

جميع الحقوق محفوظة للمجلة الدولية التربوية

المتخصصة ©

لا يجوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اقتباسه دون الحصول

على موافقة خطية مسبقة من رئيس التحرير

الآراء الواردة في هذه المجلة لا تعبر بالضرورة عن رأي هيئة

التحرير أو سياسة المجلة

رئيس هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور أحمد العبيدات، قسم الإدارة التربوية، جامعة الطفيلة التقنية

المملكة الأردنية الهاشمية



INTERNATIONAL
INTERDISCIPLINARY
JOURNAL OF EDUCATION



الجمعية الأردنية لعلم النفس
Jordanian Psychological Association

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ.د. أحمد سليمان العبيدات

مدير التحرير

د. عوني شاهين

المحرر التنفيذي الأول

د. أحمد الشباطات

المحرر التنفيذي الثاني

د. مصطفى الهيلات

تدقيق لغوي

د. محمود زهدي

د. غالب الحباري

سكرتيرة التحرير

ندى حامد

لجنة التحرير الاستشارية

أ.د. امانويل جيان فرانسوا

كلية التربية والموارد البشرية
جامعة ويسكونسن أوشكوش، أمريكا

أ.د. صوفي وارد

كلية التربية
جامعة درم، بريطانيا

أ.د. الفولابي فولاشد

كلية المعلمين
جامعة ابيدجان، نيجيريا

أ.د. كريستو ماريان

كلية التربية الرياضية
جامعة بتيستي، رومانيا

أ.د. أمال ربيع كمال

كلية التربية - جامعة الفيوم
مصر

أ.د. خير النظام اسماعيل

كلية العلوم التربوية - جامعة العلوم الماليزية
ماليزيا

أ.د. ناصر المحمود

كلية التربية - جامعة الطائف
السعودية

أ.د. أحمد صادق عبد المجيد

كلية التربية - جامعة الملك خالد

أ.د. ميرزا عباس

مركز تقنيات التدريس والوسائط المتعددة
جامعة العلوم الماليزية، ماليزيا

أ.د. تينا فريزر

كلية التربية
جامعة شمال كولومبيا البريطانية، كندا

أ.د. حسن علي حسن

كلية التربية - جامعة القصيم
السعودية

أ.د. ساندهو داماجيت

جامعة البنجاب - باتيلا
الهند

أ.د. إيزابيلا كريسبي

كلية التربية - جامعة باشيرانا
إيطاليا

أ.د. بي - هسيانج بان

المعهد العالي للتربية الرياضية
جامعة تايوان الوطنية للرياضة، تايوان

أ.د. ميهايلا أيون

كلية التربية الرياضية - جامعة بيتستي
رومانيا

أ.د. سانتوش كومار بيهيرا

كلية التربية - جامعة سيدهو كانهو بيرشا

السعودية

أ. د. إيمان عباس علي الخفاف

كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية
العراق

أ. د. فهد صالح قاسم مغريه المعمري

كلية التربية والألسن - جامعة عمران
الجمهورية اليمنية

أ. د. عبد الحافظ الشايب

كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت
الأردن

ولاية البنغال الغربية

أ. د. إيمان سالم بارعيده

كلية التربية - جامعة جدة
السعودية

أ. د. نايف الزارع

كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز
السعودية

أعضاء هيئة التحرير

د. حيدر ظاظا

كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية
الأردن

د. ليلى محمد أبو العلا

كلية التربية - جامعة الطائف
السعودية

د. قيس المقداد

كلية العلوم التربوية - جامعة اليرموك
الأردن

د. محمد سعيد حسب النبي

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية - جامعة الحصن
الإمارات العربية المتحدة

د. محمد الحربي

كلية التربية - جامعة الملك سعود
السعودية

د. يحيى أحمد الدهيمات

كلية التربية - جامعة الحسين بن طلال
الأردن

د. نجوى الخصاونة

كلية التربية - جامعة الطائف
السعودية

د. محمد الجابري

كلية التربية - الجامعة الأردنية
الأردن

د. سهيل الزعبي

كلية التربية - جامعة جران
السعودية

د. ناصر الزبيديين

كلية العلوم التربوية - جامعة الزرقاء الأهلية
الأردن

د. سعيد شوييل

كلية التربية - جامعة الباحة
السعودية

د. أحمد أبو كرم

كلية التربية - جامعة الملك سعود
السعودية

فهرسة المجلة (قواعد البيانات التي تم فهرسة المجلة فيها):

المجلة التربوية الدولية المتخصصة هي مجلة دولية علمية محكمة تهتم بالأبحاث التربوية. وقد تم فهرستها و اعتماد محتوياتها ضمن قواعد البيانات العلمية التالية:

Ulrich's Web, Cross Reference (DOI), Cabell's Directory, World Cat, Google Scholar, Index Copernicus International, DOAJ, Electronic Journals Library,

والعمل جار على فهرسة المجلة ضمن قواعد البيانات العلمية التالية

EBSCO, Scopus, Thomson Reuters (ISI), ERIC



المجلة التربوية الدولية المتخصصة

• القواعد الناظمة للمجلة

- المجلة التربوية الدولية المتخصصة مجلة علمية شهرية محكمة معتمدة تصدر عن المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، بالتعاون مع الجمعية الأدبية لعلم النفس عمان - الأردن.
- تنشر المجلة الأبحاث العلمية المتخصصة في العلوم التربوية باللغتين العربية والإنجليزية بالنسبة للأبحاث المقدمة باللغة العربية، يقدم البحث للنشر مع ملخص له باللغة الإنجليزية.
- تنشر المجلة البحوث العلمية التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية العلمية.
- تنشر المجلة البحوث التي لم تقدم للنشر في أي مكان آخر، ويجوز نشر نقد متخصص أو مراجعة لأحد المؤلفات العلمية الصادرة في مجلات أو كتب علمية محكمة، وتعد البحوث التي تقبل للنشر جوثاً معتمدة لأغراض الترقية.
- تعنى المجلة بنشر البحوث العلمية المقدمة إليها في جميع مجالات العلوم التربوية.
- يجب أن يكون البحث مرقوناً على الحاسوب بصيغة (MS Word) مع إتباع تعليمات إعداد نمط المجلة المبين على موقع المجلة الإلكتروني بمسافة مفردة بين السطور، وجعل الصفحات بنظام العمودين، حجم الخط 10، نوعه، Simplified Arabic
- يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما فيها الأشكال والرسوم والجداول والملاحق على خمس وثلاثون صفحة.
- تعرض البحوث المقدمة للنشر في المجلة حال قبولها مبدئياً على محكمين اثنين من ذوي الاختصاص، يتم اختيارهما بسرية مطلقة من قبل رئيس التحرير.
- تحتفظ المجلة بحقوقها في الطلب من المؤلف أن يحدف أو يعيد صياغة بحثه أو أي جزء منه بما يتناسب وسياستها في النشر.
- تنتقل حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إخطار صاحب البحث بقبول بحثه للنشر.
- يدفع المؤلف\المؤلفون مبلغاً يتحدد بحسب عدد كلمات الدراسة في حال قبول الدراسة للنشر في المجلة، وذلك بدل رسوم حكيمة، وطباعة ورقية، ونشر إلكتروني، وإرسال أربع نسخ من مستلآت المجلة ونسخة من العدد الكامل إلى عنوان الباحث البريدي.
- ترسل البحوث إلى المجلة عبر البريد الإلكتروني: editor@iijoe.org

• التوثيق

- ترقم الإحالات في متن البحث بطريقة متسلسلة، بين قوسين []
- يقوم الباحث برصد جميع المراجع التي تم الاقتباس منها والتي استعان مستخدماً نظام (APA) American psychology Association
- تكون هوامش الإحالة إلى المصادر والمراجع في نهاية البحث على النحو التالي:

أ- توثيق الكتب:

اسم المؤلف الأخير، الاسم الأول (سنة النشر): عنوان الكتاب، رقم الطبعة، الجزء (إن وجدت) بلد النشر: الناشر.

مثال: الشافعي، أمل عطية. (2003). *الإملاء المبسط : أهميته ، مهاراته ، قواعده التقويم الشخصية*. عمان : دار يافا العلمية

إذا كان الكتاب لمؤلفين نضع حرف " و " بين اسميهما ويمكن وتوضع كلمة "وأخرون" بعد اسم المؤلف الأول إذا كان عدد المؤلفين أكثر من ثلاثة.

مثال: عبيدات ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد (1999). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان. الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر.

ب- توثيق الكتب المترجمة:

اسم المؤلف الأصلي (سنة النشر). عنوان الكتاب. اسم المترجم، مكان النشر: الناشر.
مثال: رميني، دان. (2004). *كيف تصبح استشاري ناجح في مجال تكنولوجيا المعلومات* (عبد الحكيم أحمد الحزامي، مترجم). القاهرة: دار الفجر.

ج- توثيق المجلات العلمية:

اسم الباحث الأخير، الاسم الأول (سنة النشر): "عنوان البحث"/اسم الدورية أو المجلد، رقم العدد، رقم المجلد، أرقام الصفحات.

مثال: الشباطات، أحمد (2011) *الموهوبين والمتفوقين في الأردن: نظرة على البرامج والأنشطة*. حديث /الموهبة. 2 (2)، 7-10.

د- توثيق الرسائل العلمية:

اسم الباحث الأخير، الاسم الأول (سنة الإجازة): "عنوان الرسالة". درجة الرسالة (ماجستير - دكتوراه - غير منشوره). الجامعة التي قدمت فيها، البلد.

مثال: أبو هواش، راضي (2007). *التكنولوجيا المساندة المستخدمة مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة ومعوقات استخدامها في الأردن*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

هـ- توثيق المؤتمرات والندوات:

اسم الباحث الأخير، الاسم الأول (العام) عنوان البحث. المؤتمر أو الندوة، الجهة الراعية، البلد.
مثال: الأسعد، عمر (2000) *الجامعات العربية حتى عام 2000 الواقع التصورات المستقبلية*. المؤتمر العام السادس لاتحاد الجامعات العربية، التعليم الجامعي والعالي في الوطن العربي: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. جامعة صنعاء- اليمن.

و- توثيق المصادر الأجنبية:

إسم المؤلف الأخير، أول حرف من اسمه، (سنة النشر): عنوان البحث، إسم الدورية أو المجلد، المجلد، العدد، الصفحات.

مثال:

Al-Shabatat, A., Abbas, M. & Ismail, H. (2009). The Direct and Indirect Effects of the Environmental Factors on the Intellectual Giftedness. *International journal of special education*. 24 (3), 121-131.

محتويات العدد

الصفحات	عنوان الدراسة	الباحثون
15 – 1	فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين	محمد زين صالح السعدي
30 – 16	درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء المجالس العلمية بجامعة جُحْران	علي بن محمد عبدالله زكري
46 – 31	الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان "تصور مقترح"	عزام عبد النبي احمد محمد وبدرية بنت خلفان الجابرية
62 – 47	تصور مقترح لتطبيق الحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية	خالد عبد العزيز محمد العثمان
77 – 63	أثر برنامج مقترح في هندسة الفراكتال (Fractal) في التحصيل والتفكير البصري لطالبات قسم الرياضيات بكلية العلوم والآداب بجامعة جُحْران	زينب طاهر توفيق أبو الحمد
93 – 78	فاعلية برنامج تعليمي في تحسين مهارات التفاعل الاجتماعي لدى الأطفال التوحيدين بمراكز التوحد بولاية الخرطوم	فادية خالد عثمان مصطفى
116 – 94	واقع استخدام وسائل تقنيات التعليم الإلكتروني لدى معلمي العلوم في منطقة بني كنانة من وجهة نظرهم	مراد أحمد عبيدات
140 – 117	درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود	توفيق زايد محمد الرقب
157 – 141	استراتيجية مقترحة لتطوير الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب الدراسات العليا بجامعة الملك خالد وفقا لمقياس SERVQUAL وفي ضوء رؤية آفاق	منى محمود عبد المولى حسنين وغادة حمزة محمد الشرييني
168 – 158	دراسة خليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية	منال محمد ال عثمان ونورة زايد الشهراني ولينا الخليوي

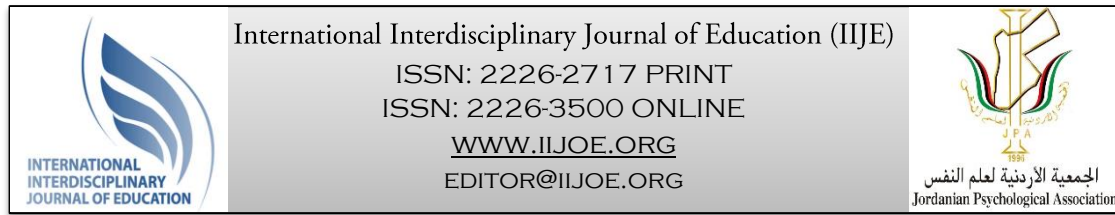
كلمة العدد

ها هو العدد العاشر من المجلة التربوية الدولية المتخصصة يسطر مجموعة جديدة من الأبحاث التربوية المتنوعة بمضامينها وأساليبها، حيث تناولت العديد من القضايا والموضوعات التربوية ذات الأهمية البالغة والتي تلامس الميدان التربوي بدرجة كبيرة. فقد تناول البحث الأول فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء، بينما كشف الثاني عن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء المجالس العلمية بجامعة جُران، فيما اقترح البحث الثالث الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان. كذلك اقترح الرابع تصور لتطبيق المحاسبية التعليمية في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. ولم يخلو هذا العدد من الدراسات التجريبية، حيث تقصّى بعضها أثر برنامج مقترح في هندسة الفراكتال (Fractal) في التحصيل والتفكير البصري لطالبات قسم الرياضيات بكلية العلوم والآداب بجامعة جُران، فيما تناول آخر فاعلية برنامج تعليمي في تحسين مهارات التفاعل الاجتماعي لدى الأطفال التوحيدين بمراكز التوحد بولاية الخرطوم. وقد كانت أبحاث التقنية حاضرة، حيث تم التطرق إلى واقع استخدام وسائل تقنيات التعليم الإلكتروني لدى معلمي العلوم في منطقة بني كنانة من وجهة نظرهم. ولم تغب أبحاث القيادة عن أعداد المجلة، حيث عرض البحث الثامن لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، واقترح التاسع استراتيجية لتطوير الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب الدراسات العليا بجامعة الملك خالد وفقا لمقياس SERVQUAL وفي ضوء رؤية آفاق. وكان الختام مسكاً في هذا العدد، حيث قدم البحث العاشر دراسة تحليلية للقيم في أبحاث الإدارة التربوية الإسلامية. ولا يفوتنا أن نكرر هنا أن هذا العدد لم يكن ليرى النور لولا حرص أعضاء هيئة التحرير وعملهم الدؤوب على إنجازهم ووضعهم بين أيادي الباحثين. فالشكر كل الشكر لهم، ولا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للجنة التحكيم، وانتهاءً بالأخوة الباحثين الذين أخذوا بأراء السادة المحكمين والتزموا بمعايير البحث العلمي، فالشكر كل الشكر لكم أيما وجدتم.

والله ولي التوفيق

رئيس هيئة التحرير

أ.د. أحمد العبدات



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



درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود

توفيق زايد محمد الرقب*

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالقادة الأكاديميين (التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية، المركز الوظيفي). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما: الأولى للقيادة التحويلية وتتكون من (24) فقرة، والثانية للمسؤولية المجتمعية وتتكون من (30) فقرة لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود والكشف عن الفروق في مستوى القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية في ضوء متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (225) قائداً أكاديمياً بجامعة الملك سعود بالرياض في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017م - 1438/1437هـ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي أن القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة (التأثير الكيرنوماتيكي، ورعاية الأفراد، والتحفيز العقلي، والتحفيز الملمهم) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. كما بينت النتائج أن القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود يتحملون المسؤولية المجتمعية للأبعاد الثلاثة (الإدارة الأكاديمية المسؤولة، والإدارة الاجتماعية المسؤولة، والإدارة الذاتية المسؤولة) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم. بينما يمارسون بعد (الإدارة البيئية المسؤولة) بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري (التخصص الأكاديمي، والرتبة الأكاديمية) لبعدي (التأثير الكيرنوماتيكي، ورعاية الأفراد) من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعدي (التحفيز العقلي، والتحفيز الملمهم) لصالح متوسطات التخصصات الإنسانية في متغير التخصص الأكاديمي والأستاذ والاستاذ المساعد في متغير الرتبة الأكاديمية. وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الكيرنوماتيكي، ورعاية الأفراد، والتحفيز العقلي، والتحفيز الملمهم) تُعزى لمتغير المركز الوظيفي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية تُعزى لمتغيرات (التخصص الأكاديمي، والرتبة الأكاديمية، والمركز الوظيفي) لأبعاد المسؤولية المجتمعية الأربعة (الإدارة الذاتية المسؤولة، والإدارة الأكاديمية المسؤولة، والإدارة الاجتماعية المسؤولة، والإدارة البيئية المسؤولة) باستثناء الإدارة الأكاديمية المسؤولة ولصالح متوسط الوكيل في متغير المركز الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى المسؤولية المجتمعية، حيث فسر متغير المسؤولية المجتمعية لبعيد الإدارة الذاتية المسؤولة بالاشتراك مع الإدارة الأكاديمية المسؤولة 55% من تباين القيادة التحويلية؛ وعليه يمكن التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية من بعدي المسؤولية المجتمعية (الإدارة الذاتية المسؤولة، والإدارة الأكاديمية المسؤولة). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية.

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

درجة ممارسة القيادة التحولية 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 التحولية (Transforming Leadership) في أواخر القرن العشرين، واعتبر أحد أهم الأنماط القيادة 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 التحوليون 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 التحولية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها بأن القائد التحولي 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 التحولية والمسؤولية المجتمعية كدراسة النبيتي [3]، شقوارة [4]، عبد اللطيف [5]، نجادات [6]، والتي أشارت إلى تأثير سلوك المسؤولية المجتمعية بأبعادها المختلفة سلباً بضعف سلوك القيادة التحولية.

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 مهيمة في الوصول إلى النتائج العلمية، فضلاً عن الجانب التطبيقي من الموضوع ومن ثم التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية، ودرجة تحمّلهم للمسؤولية المجتمعية بهدف تفعيل هذا الجانب المهم الذي تناولته الدراسة، إذ أن نمط القيادة التحولية 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 التحولية 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 التحولية 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 التحولية 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.

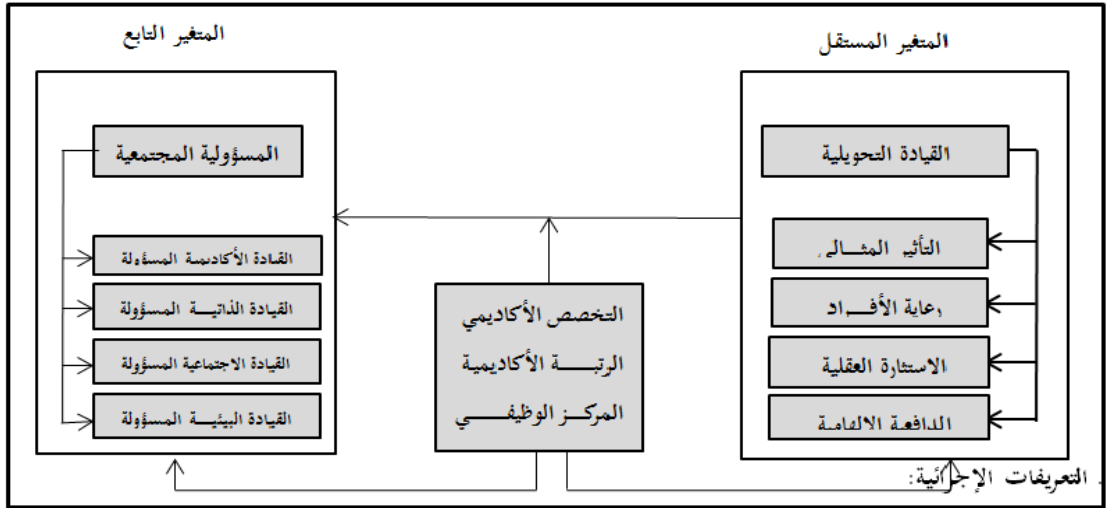
الحدود المكانية: جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

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 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 إيجابياً فتُعرف بأنها قدرة القادة الأكاديميين على

التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الإلتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها" [15]. وعرفها 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 فتعني قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتشجعهم 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 الكرزوماتيكي 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 الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم، ويتعامل معهم بإحترام 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 المهم (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

عَرّف مجلس الأعمال العالمي للمسؤولية المجتمعية بأنها الإلتزام 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 الإلتزام 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 المسؤولة، الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة، الإدارة البيئية المسؤولة).

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". وعرّف 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]. وعرّف بأنها "عملية

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 الإلتزام 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 التغيير، 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 لإبصال 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 مجددين، 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 تحديده، 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 التغيير 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 وقيمتهم، 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

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 التزام 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 وجود الحياة.

ثالثاً: القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية:

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 التزام 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 الإلتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة، والمساهمة في تطوير المجتمع المدني.

ويقصد بالمسؤولية المجتمعية للجامعات إلتزام 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

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 وجودبوي [34] إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتخصصات الكليات ومخرجات تعلم الطلبة ومشاركتهم، ومعرفة الطلبة لمصداقية 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 ليفنجستون [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 وسلبيين، 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

تعيش 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، فتعني 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]، فالقائد التحويلي عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لاشباع حاجات العاملين وحفزهم ويدفعهم 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 للملاحظة 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.

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

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

وأجرى الرقب [17] دراسته للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

وأجرت شقوارة [31] دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية 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 لُبُعد الدافعية الإلهامية وبمتوسط حسابي (4.39)، ومرتفع لُبُعد 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 التحويلية، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد 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 وبينت الجامعة هي الأقل اهتماماً في تلك المواقع.

وأجرى مهران Mehran وأزاده Azadeh ويأشار Yashar ومحمديزا [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 التحويلية 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 التحويلي 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 التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات. وبلغت عينة الدراسة (315) فرداً من جامعي الملك سعود والملك عبد العزيز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً؛ مما يعني تأييدهم لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستسهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم. كما أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم جاءت بدرجة كبيرة جداً.

وهدف الدراسة التي قامت بها العمر [37] إلى التعرف إلى خصائص القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن رؤساء الأقسام يمارسون محاور القيادة التحويلية، ووجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية بنسبة (80%) وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة (83%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية 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 والإجراءات

أ. منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملئمة 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 وأدائها، 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- تعدد 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.

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 التحويلية 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 أدوات 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 مناسبة 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

جدول 2

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

م	العبارات	ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	مربع ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	الدلالة الاحصائية
1	التأثير الكريزماتيني (الجادبية 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*

عددها (225) من القادة الأكاديميين، وتم حساب ثبات الأبعاد الأربعة ومجموع المقياسيين باستخدام معامل كرونباخ ألفا لإجمالي استبيان القيادة التحويلية 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)

* 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 التحويلية من (24) فقرة، وتكون استبيان المسؤولية المجتمعية من (30) فقرة، حيث تم تطبيقه على عينة بلغ

درجة ممارسة القيادة التحويلية 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 لمحاور استبيان القيادة التحويلية، واستبيان المسؤولية المجتمعية والاستبيان ككل

الابعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الثبات سيبرمان / براون	معامل جوتمان
التأثير الكريزماتيكى (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 المهمم (الدافعية الإلهامية)	6	0.774	0.706	0.780
اجمالي استبيان القيادة التحويلية	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 التحويلية بأبعادها المختلفة من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 أتصرف 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
البعد الأول: التأثير الكريزماتيكى (الاجاذبية القيادية)						
7	أشجع الآخرين على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم.	3.15	1.29	63%	6	متوسط
8	أنهي ثقة العاملين معي بأنفسهم.	3.64	0.7	73%	3	مرتفع
9	أدعم نقاط القوة لدى الآخرين.	3.42	1.37	68%	5	متوسط
10	أحترم وجهات النظر المتباينة في العمل.	3.45	1.13	69%	4	متوسط
11	أهتم بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.	3.67	1.12	73%	2	مرتفع
12	تحظى جهود العاملين معي في العمل بالثناء والتقدير.	3.86	1.03	77%	1	مرتفع
البعد الثاني: رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)						
13	أنعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة.	2.77	1.22	55%	4	متوسط
14	أشجع على طرح الآراء والأفكار حتى لو اختلفت مع رأيي.	2.45	1.21	49%	6	متوسط
15	أشرك الآخرين في التفكير في حل المشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية.	2.67	1.36	53%	5	متوسط
16	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 إضافية 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 المهمم (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 الثناء وحب التقدير وطلب الرعاية والاهتمام، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويبث فيهم روح الحماسة ببناء الثقة بأنفسهم. وهذا يتفق مع دراسة المعاني [2].

3- التحفيز المهمم (الدافعية الإلهامية): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد التحفيز المهمم (الدافعية الإلهامية) جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.84) وبنسبة 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 انحرافات المعيارية ما بين (1.22-1.33)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرات 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) وبنسبة 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 انحرافات المعيارية ما بين (1.21-1.37)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرات 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 الكريزماتيك (الجادبية القيادية) بالترتيب الأول في الاستبيان بمتوسط حسابي (3.57) وبنسبة موزونة (71%) وانحراف معياري (0.65)، وجاء محور التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) بالترتيب الرابع في هذا الاستبيان، بمتوسط حسابي (2.84) وبنسبة موزونة (57%) وانحراف معياري (0.57).

1- التأثير الكريزماتيك (الجادبية القيادية): ويلحظ من الجدول رقم (7) أن بعد التأثير الكريزماتيك (الجادبية القيادية) جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.65) وبنسبة موزونة (71%)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات الإجابات عن فقرات الاستبيان في بعد (الجادبية القيادية) أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات (3.37-3.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.31)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرات 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) وبنسبة 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 انحرافات المعيارية ما بين (1.10-1.31)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرات 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، وتتنجم 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 بمسؤولي الأخرى 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.	4.57	0.64	91%	1	مرتفع
8	أعمل على تهيئة بيئة أكاديمية جاذبة لهيئة التدريس والطلبة معاً.	3.47	0.64	69%	7	متوسط
9	أهتم بالطلبة باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع.	4.46	0.5	89%	2	مرتفع
10	أشجع على ربط البرامج الأكاديمية بمتطلبات سوق العمل.	4.42	0.85	88%	3	مرتفع
11	أوظف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة.	3.4	1.09	68%	8	متوسط
12	أشجع برامج التبادل الثقافي بين الأقسام العلمية والجامعات المحلية والعالمية.	4.38	0.49	88%	4	مرتفع
13	أقصى احتياجات المجتمع عند استحداث البرامج والتخصصات الجديدة.	4.25	1.13	85%	5	مرتفع
14	أشارك في برامج التعليم المستمر التي تسد احتياجات المجتمع.	3.68	0.97	74%	6	مرتفع
البعد الثاني: الإدارة الأكاديمية المسؤولة						
15	أساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته.	4.45	0.72	89%	3	مرتفع
16	أشارك في الأنشطة والبرامج المجتمعية التطوعية التي تنظمها الجامعة.	3.6	0.94	72%	5	متوسط
17	أساعد الأجهزة الأمنية في الحفاظ على الأمن داخل المجتمع.	4.67	0.52	93%	1	مرتفع
18	أعي جيداً المخاطر التي تهدد المصالح الوطنية في وطني.	4.53	0.51	91%	2	مرتفع
19	أشارك في حملات التوعية بأخطار المخدرات التي تنظمها الجهات المختصة.	3.5	1.01	70%	6	متوسط
20	أحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي التي تقام بالجامعة.	3.23	1.14	65%	7	متوسط
21	أحافظ على التراث والمقتنيات والكنوز الأثرية والتاريخية.	3.87	0.86	77%	4	مرتفع
22	أساهم في المشاريع الاجتماعية التي تقام في الأحياء التي أسكن فيها.	3.17	1.1	63%	8	متوسط
البعد الثالث: الإدارة الاجتماعية المسؤولة						
23	أساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة.	3.25	1.27	65%	3	متوسط
24	أراعي ترشيد استهلاك المياه والكهرباء داخل الحرم الجامعي.	3.17	1.2	63%	6	متوسط
25	أشارك في حملات مكافحة التدخين التي تنظمها الجامعة في المجتمع.	3.2	1.12	64%	5	متوسط
26	أبدي اهتماماً بالدراسات والأبحاث الخاصة بتدوير النفايات والتلوث البيئي.	3.1	1.24	62%	7	متوسط
27	أتعاون مع العاملين في إضفاء المنظر الجميل على البيئة الجامعية.	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 لمحاور 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 تساهم 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 يساهم 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 التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود توفيق الرقب

السؤال الثالث: هل تختلف درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود لأبعاد القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية والمسؤولية المجتمعية وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي (الصحي- العلمي- الإنساني)

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

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

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

أستاذ مساعد)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم حسب متغير 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)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	الرتبة الأكاديمية						الابعاد
		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		
		المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري	المتوسط	± الانحراف المعياري	
0.451	0.799	0.55	3.6	0.72	3.5	0.73	3.6	التأثير الكيرزماتيكي (الجادبية القيادية)
0.74	0.302	0.58	3.6	0.58	3.6	0.68	3.5	رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)
0.001*	7.492	0.87	3.0	0.92	2.5	0.70	3.0	التحفيز العقلي (الاستشارة الفكرية)
0.001*	7.463	0.82	3.1	0.85	2.7	0.77	3.1	التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)
0.007*	5.103	0.50	3.3	0.59	3.1	0.56	3.3	اجمالي استبيان القيادة التحويلية
0.615	0.487	0.50	3.7	0.63	3.7	0.60	3.8	الإدارة الذاتية المسؤولة
0.953	0.048	0.28	4.1	0.26	4.1	0.33	4.1	الإدارة الأكاديمية المسؤولة
0.655	0.424	0.36	3.9	0.39	3.9	0.33	3.9	الإدارة الاجتماعية المسؤولة
0.206	1.592	0.45	3.4	0.51	3.3	0.56	3.3	الإدارة البيئية المسؤولة
0.445	0.813	0.26	3.8	0.28	3.7	0.31	3.8	اجمالي استبيان المسؤولية المجتمعية

* 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) و اجمالي 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 التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود توفيق الرقب

السؤال الخامس: 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)؟ 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 المركز الوظيفي (عميد- وكيل- رئيس قسم)، والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول 11

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

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

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

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

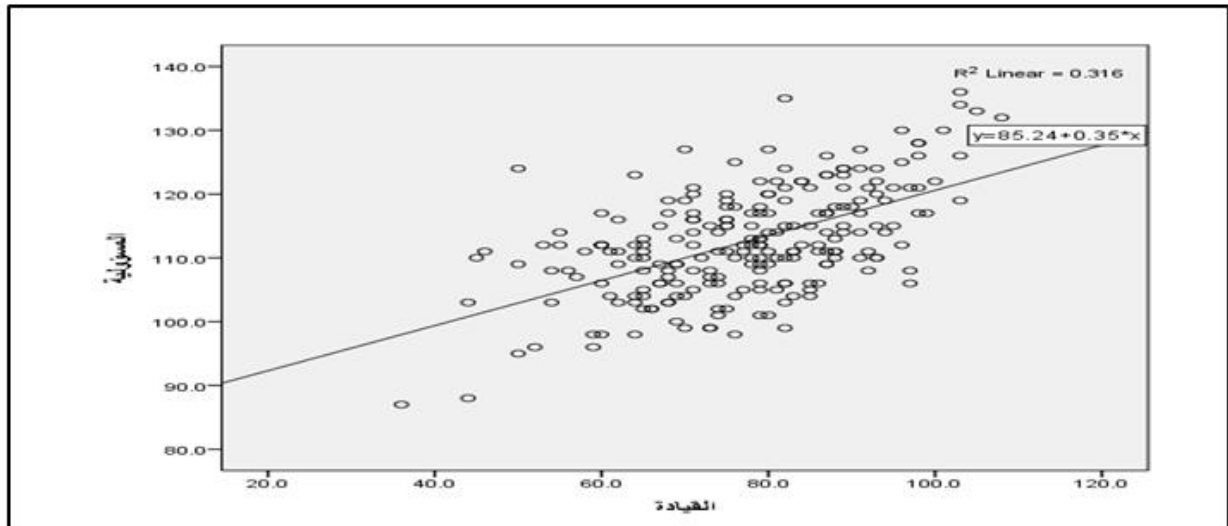
يتضح من جدول تحليل التباين الأحادي السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المركز الوظيفي (عميد - وكيل - رئيس قسم) في متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية ومتوسط درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود من وجهة نظرهم، باستثناء الإدارة 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 نمط القيادة التحولية 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	الجاذبية القيادية		رعاية الأفراد		التحفيز العقلي		التحفيز الملهم		القيادة التحولية	
	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط	الدلالة	قيمة الارتباط
الإدارة الذاتية المسؤولة	0.000*	0.633	0.000*	0.659	0.000*	0.04	0.549	0.107	0.11	0.422
الإدارة الأكاديمية المسؤولة	0.006*	0.184	0.000*	0.315	0.000*	0.008	0.906	-0.01	0.879	0.139
الإدارة الاجتماعية المسؤولة	0.000*	0.289	0.118	0.104	0.000*	0.313	0.000*	0.327	0.000*	0.359
الإدارة البيئية المسؤولة	0.000*	0.583	0.000*	0.521	0.000*	0.205	0.002*	0.218	0.001*	0.476
المسؤولية المجتمعية	0.000*	0.687	0.000*	0.64	0.000*	0.225	0.001*	0.258	0.000*	0.562

(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 ($\alpha \geq$)



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 التباين المسموح (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 التحويلية

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

جدول 15

نموذج التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية 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 التحويلية.

ب. الإدارة الأكاديمية المسؤولة: وقد فسر هذا المتغير بالاشتراك مع الإدارة الذاتية المسؤولة (55%) من تباين مستوى القيادة التحويلية. 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 التحويلية لديهم. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت اليه دراسة شقوارة [4] في أن القيادة الأكاديمية المسؤولة تسهم في تعزيز سلوك القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين، واختلفت الدراسة في نتائجها مع دراسة الجارودي [36] في أن ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة التحويلية 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 التحويلية 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 التحويلية، حيث كانت قيمة دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح إمكانية التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية من بعدي المسؤولية المجتمعية بالمعادلة التالية: درجة ممارسة القيادة التحويلية = (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 التحويلية 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 التحويلية. 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 الزقانيق: 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 الزقانيق: 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 بزيع. (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، الشريبي 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 متدنياً في بعض أبعادها من خلال ما يأتي:

أ- إيجاد 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 وافكارهم 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 مرؤوسهم 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.

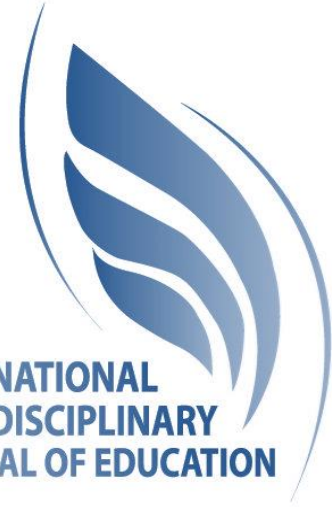
[3] الثبيتي، خالد عواض. (2015). دور أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية. مجلد 10، عدد 1، ص 51-67.

- [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 التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- [36] الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2007). إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه. جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية
- [37] العُمر، أمينة سليمان. (2009). خصائص القيادة التحولية 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 التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- [39] العتيبي، سعد مرزوق. (2005). دور القيادة التحولية 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 التحولية 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 الزقافيق: الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها. المجلد الأول، ص 197-111، جمهورية مصر العربية.
- [45] حماد، إياد محمد. (2011). أثر القيادة التحولية 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 التحولية 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 التحولية 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,



الجمعية الأردنية لعلم النفس
Jordanian Psychological Association



INTERNATIONAL
INTERDISCIPLINARY
JOURNAL OF EDUCATION

The International Interdisciplinary Journal of Education (IIJOE)

Volume 6, Issue 10, October, 2017

An international scholarly open access, peer-reviewed, interdisciplinary, monthly journal
Published by the International Group for Consulting and Training (www.igctr.org) in
collaboration with Jordanian Psychological Association (www.jpajo.org)

Amman, Jordan

ISSN 2226-2717

All rights are reserved for The International Interdisciplinary Journal of Education (IIJE)

Material published in the journal cannot be reproduced or published elsewhere (including on
the Internet) without the written permission of the copyright owner.

The journal appears at the website: www.ijoe.org

The editor can be reached at: editor@ijoe.org

The Advisory Board

Editor in Chief

Prof. Dr. Ahmad Alobaidat

Managing Editor

Assoc. Prof. Dr. Awni Shahin

First Executive Editor

Assoc. Prof. Dr. Ahmad Al-Shabatat

Second Executive Editor

Assoc. Prof. Dr. Mustafa Hielat

Language Editing and Proofing

Assist. Prof. Dr. Mahmoud Zuhdi

Assist. Prof. Dr. Ghaleb Al-hiary

Editorial Secretary

Shaza Hamid

Prof. Dr. **Emmanuel Jean Francois**

College of Education & Human Services
University of Wisconsin Oshkosh, USA

Prof. Dr. **Sophie Ward**

School of Education - Durham University
United Kingdom

Prof. Dr. **Afolabi Folashade**

Teacher Education - University of Ibadan
Nigeria

Cretu Marian

Physical Education and Sport Faculty
University of Pitesti – Romania

Prof. Dr. **Amal Rabee Kamel**

School of Education - Fayoum University
Egypt

Prof. Dr. **Hairul Nizam Ismail**

School of Education - University Sains Malaysia
Malaysia

Prof. Dr. **Merza Abbas**

Center for Instructional Technology & Multimedia
University Sains Malaysia, Malaysia

Prof. Dr. **Tina Fraser**

School of Education - University of Northern
British Columbia – Canada

Prof. Dr. **Hasan Ali Hasan**

Qassim University - School of Education
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Sandhu Damanjit**

Department of Psychology - Punjabi University
Patiala, India

Prof. Dr. **Isabella Crespi**

Department of Education - University of Macerata
Italy

Prof. Dr. **Yi - Hsiang Pan**

Graduate Institute of Physical Education –
National Taiwan Sport University, Taiwan

Prof. Dr. **Nasser Almhoud**
School of Education - Taif University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Ahmed Sadek Abdelmagid**
School of Education
King Khalid University - Saudi Arabia

Prof. Dr. **Nayef Abed Alzaraa**
School of Education - King Abdulaziz University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Mihaila Ion**
Dean of the Faculty of Physical Education and Sport,
University of Pitesti, Romania

Prof. Dr. **Santosh Kumar Behera**
School of Education - Sidho-Kanho-Birsha
University - West Bengal

Prof. Dr. **Fahd Saleh Qasim Maghrabah**
Amran University - Faculty of Education
Yemen

Prof. Dr. **Abdulhafiz Alshayeb**
School of Education - Al-Albyat University
Jordan

The Editorial Board

Prof. Dr. **Haidar Zaza**
School of Education - Jordan University
Jordan

Najwa Khasawneh
School of Education - Taif University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Laila Mohammad Abu Al Ola**
School of Education - Taif University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Mohammad AL Jabery**
School of Education - The University of Jordan
Jordan

Prof. Dr. **Qais Almeqdad**
Department of Counseling & Educational Psychology
Yarmouk University- Irbid, Jordan

Prof. Dr. **Suhail Mahmoud Alzobi**
School of Education, Najran University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Mohamed Hasab El Naby**
Faculty of Arts & Social Sciences - Alhosn University
United Arab Emirates

Prof. Dr. **Nasir Jameel Alzaydeen**
School of Education - Al-Zarqa Al-Ahlyah University
Jordan

Prof. Dr. **Sa'ed Shweal Algamdi**
School of Education Al-Baha University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Mohamad Alharbi**
School of Education - King Saud University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Ahmad Abu Krayim**
School of Education - King Saud University
Saudi Arabia

Prof. Dr. **Yahya Ahmad ADhiemat**
School of Educational – King Hussein bin Talal University
Jordan

The International Interdisciplinary Journal of Education (IIJE) is a peer-reviewed journal indexed/abstracted in the following scientific databases: Ulrich's Web, Cross Reference (DOI), Cabell's Directory, World Cat, Google Scholar, Index Copernicus International, DOAJ, and Electronic Journals Library. The journal also will be indexed in Thomson Reuters (ISI), EBSCO, Scopus, and ERIC.



About the journal

The International Interdisciplinary Journal of Education (IIJE) is an international scholarly open access, peer-reviewed, interdisciplinary, monthly and fully refereed journal focusing on theories, methods and applications in Education. The journal aims to maintain a rapid editorial procedure and a rigorous peer-review system. The submitted articles are reviewed within approximately two weeks of submission and the accepted articles are published on the internet upon receiving the final versions and in printed form.

Research fields at IIJE:

Comparative Education	Guidance and Counseling	Private Education
Computer Assisted Instruction	Higher Education	Professional and Teacher Education
Curriculum Studies	History Education	Psychometrics and Education Evaluation
Distance Education	History of Education and Development	Science Education
Early Childhood Education	International Education and Globalization	Science, Technology and Society
Economics and Commerce Education	Life-long Education	Second Language Learning
Educational Management and Leadership	Primary Education	Sociology of Education
Educational Planning and Policies Studies	Mathematics Education	Special Education for Diverse Needs
Psychology & Educational Psychology	Multicultural Education	Statistics and Research Methodology
Educational Technology	Multimedia Education and IT	Virtual Learning and Internet
Ethics, Moral and Religious Education	Philosophy of Education	Vocational and Technical Education

Aim and Scope

The International Interdisciplinary Journal of Education (IIJE) is an international peer-reviewed academic research journal, which has a particular interest in policy-relevant questions and interdisciplinary approaches. The journal serves as a forum for review, reflection and discussion informed by the results of recent and ongoing research. It adopts a broad-ranging view of educational studies, charting new questions and new research, and mapping the transformation of educational studies in the years to come. The principal purpose of the Journal is to publish scholarly work in the education and may take a theoretical or speculative model as well as statistical and mathematical. Contributions are welcome from all fields which have relevant and insightful comments to make about the education.

The journal emphasizes the publication of work that engages with issues of major public interest and concern across the world, and highlights the implications of that work for policy and professional practice. It particularly welcomes articles on all aspects of education research and related disciplines. The Journal realizes the meaning of fast publication to researchers,

particularly to those working in competitive and dynamic fields. Hence, it offers an exceptionally fast publication schedule including prompt peer-review by the experts in the field and immediate publication upon acceptance. The editorial board aims at reviewing the submitted articles as fast as possible and promptly include them in the forthcoming issues should they pass the evaluation process. The journal is published in both print and online formats.

Manuscript Submission

Prospective authors are kindly invited to submit their formatted full text papers including results, tables, figures and references. All paper submissions will be blind peer reviewed and evaluated based on originality, technical and/or research content/depth, correctness, relevance to journal, contributions, and readability. Each manuscript must include a 200-word abstract. Articles are accepted only in MS-Word format. All submissions should include the JEL classification codes. Submitted articles should strictly follow the format of the journal style. There is no submission fee.

Articles for consideration should be submitted to editor@ijoe.org online submission form. However, if you have any questions regarding the submission process please send an email to info@ijoe.org to contact the editorial office.

Please follow our submission procedures below:

1. Use the following electronic link to download the article style:
<http://www.ijoe.org/joestyle.doc>
2. Use the following electronic link to download the copyright form:
<http://www.ijoe.org/copyright.doc>
3. Submit your article in only one file containing all the tables, figures and the text to the following Email: editor@ijoe.org
4. Submit the article in Microsoft Word format only. No pdf files are accepted.
5. The attached file should not include any message or letter to the editor.
6. The submitted article should include the name (s) and the affiliation (s) of the author (s).
9. Do not send the same article more than once if your submission has already been confirmed.

Page margins are 1,78 cm top and down; 1,65 cm left and right. Each column width is 8,89 cm and the separation between the columns is 0,51 cm. Authors are requested to use the font “Times New Roman”, with size for the abstract and references should be 8pt, and 10pt for the body of the manuscript

Figures

All tables and figures you insert in your document are only to help you gauge the size of your paper, for the convenience of the referees, and to make it easy for you to distribute preprints.

References

Authors should number citations consecutively in square brackets [1]. The sentence punctuation follows the brackets [2]. Multiple references [2], [3] are each numbered with separate brackets [1]–[3]. When citing a section in a book, please give the relevant page numbers [2]. In sentences, refer simply to the reference number, as in [3]. Do not use “Ref. [3]” or “reference [3]” except at the beginning of a sentence: “Reference [3] shows” Unfortunately the IJJE document translator cannot handle automatic endnotes in Word; therefore, type the reference list at the end of the paper using the “References” style, for example:

[1] Al-Shabatat, A., Abbas, M. & Ismail, H. (2009). The Direct and Indirect Effects of the Environmental Factors on the Intellectual Giftedness. *International journal of special education*. 24 (3), 121-131.

Number footnotes separately in superscripts (Insert | Footnote). Place the actual footnote at the bottom of the column in which it is cited; do not put footnotes in the reference list (endnotes). Use letters for table footnotes (see Table I).

Please note that the references at the end of this document are in the preferred referencing style. Give all authors' names; do not use “et al.” unless there are six authors or more. Use a space after authors' initials. Papers that have not been published should be cited as “unpublished” [4]. Papers that have been submitted for publication should be cited as “submitted for publication” [5]. Papers that have been accepted for publication, but not yet specified for an issue should be cited as “to be published” [6]. Please give affiliations and addresses for private communications [7].

Capitalize only the first word in a paper title, except for proper nouns and element symbols. For papers published in translation journals, please give the English citation first, followed by the original foreign-language citation [8].

Authors should consider the following points:

- 1) Technical papers submitted for publication must advance the state of knowledge and must cite relevant prior work.
- 2) The length of a submitted paper should be commensurate with the importance, or appropriate to the complexity, of the work. For example, an obvious extension of previously published work might not be appropriate for publication or might be adequately treated in just a few pages.
- 3) Authors must convince both peer reviewers and the editors of the scientific and technical merit of a paper; the standards of proof are higher when extraordinary or unexpected results are reported.
- 4) Because replication is required for scientific progress, papers submitted for publication must provide sufficient information to allow readers to perform similar experiments or calculations and use the reported results. Although not everything need be disclosed, a paper must contain new, useable, and fully described information. For example, a specimen's chemical composition need not be reported if the main purpose of a paper is to introduce a new measurement technique. Authors should expect to be challenged by reviewers if the results are not supported by adequate data and critical details.
- 5) Papers that describe ongoing work or announce the latest technical achievement, which are suitable for presentation at a professional conference, may not be appropriate for publication in IJJE.

Table of Contents

Page	Articles	Author
15 – 1	THE EFFECTIVENESS OF THE ADMINISTRATIVE COMMUNICATION METHODS FOR THE DIRECTORS OF PUBLIC EDUCATION SCHOOLS IN SANA'A FROM THE TEACHER'S POINT OF VIEWS	Mohammed Zain Saleh ALSadi
30 – 16	THE DEGREE OF SATISFACTION OF FACULTY MEMBERS ON THE PERFORMANCE OF SCIENTIFIC COUNCILS AT NAJРАН UNIVERSITY	Ali Mohammed Abdullah Zakri
46 – 31	INSTITUTIONAL GOVERNANCE AS AN APPROACH TO ACHIEVING QUALITY IN THE GENERAL DIRECTORATES OF SCOUTS AND FEMALE GUIDES IN THE SULTANATE OF OMAN: A SUGGESTED FRAMEWORK	Azzam Abdulnabi Ahmed Mohammed & Badriya Khalfan Al Jabri
62 – 47	A SUGGESTED PROPOSAL FOR APPLYING THE EDUCATION ACCOUNTING AT THE EDUCATION OFFICES IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA	Khled Abdulaziz Alothman
77 – 63	THE EFFECT OF A PROPOSED PROGRAM IN FRACTAL GEOMETRY ON ACHIEVEMENT AND OPTICAL THINKING OF STUDENTS OF MATHEMATICS DEPARTMENT, COLLEGE OF SCIENCE & ARTS AT NAJРАН UNIVERSITY	Zainab Taher Tawfiq Abu Al – Hamad
93 – 78	THE EFFECTIVENESS OF AN EDUCATIONAL PROGRAM FOR IMPROVING SOCIAL INTERACTION SKILLS AMONG AUTISTIC CHILDREN IN AUTISM CENTERS IN KHARTOUM STATE	Fadya Khalid Osman Mustafa
116 – 94	THE REALITY OF USING MEANS OF E-LEARNING TECHNIQUES BY SCIENCE TEACHERS IN THE AREA OF BANI KENANA FROM THEIR POINT OF VIEW	Murad Ahmad Obeidat
140 – 117	THE DEGREE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS RELATION TO SOCIAL RESPONSIBILITY AMONG THE ACADEMIC LEADERS AT KING SAUD UNIVERSITY.	Tawfeeq Zayed Mohammad Al-Regeb
157 – 141	A PROPOSED STUDY TO DEVELOP THE EDUCATIONAL SERVICES OFFERED TO POSTGRADUATE STUDENTS AT KING KHALID UNIVERSITY ACCORDING TO THE SERVQUAL SCALE AND AFAQ'S VISION	Mona Mahmoud Abd Elmola Hasaneen & Ghada Hamza Mohammed El shrbeni
168 – 158	ANALYTICAL STUDY OF THE VALUES IN THE ISLAMIC EDUCATIONAL ADMINISTRATION RESEARCH'S	Manal Mohammed Alothman, Nourah Zaed Alshahrani, & Lina Suliman Al – Kheliwi