

## The degree of practicing transformational leadership for heads of academic departments from the point of view of faculty members And its relationship to their morale.

(A field study in the Faculties of Education and Agriculture, Tishreen University).

Dr. Rawaa Ganad\*  
Dr. Ramadan Ibrahim\*\*

(Received 8 / 8 / 2023. Accepted 18 / 10 / 2023)

### □ ABSTRACT □

The research aimed to identify the degree of the practice of transformational leadership of the heads of academic departments from the point of view of faculty members and its relationship to their morale in the Faculties of Education and Agriculture at Tishreen University. The research community included all (183) faculty members in the Faculties of Education and Agriculture at Tishreen University.

Among them are (69) faculty members in the College of Education, and (114) faculty members in the College of Agriculture in the first semester of the academic year 2022/2023 AD.

They were distributed according to the variables (gender - college - academic rank - number of years of experience). The researchers used a questionnaire consisting of two parts. The first part: included (the definition of the questionnaire), while the second part: consisted of two axes; The first axis: dealing with the areas of transformational leadership, and it included four areas: (influence and attractiveness - inspirational stimulation - intellectual stimulation - individual interest), bringing the total number of the questionnaire items to (46) items; As for the second axis, it dealt with morale, and it consisted of (24) items, bringing the final number of the questionnaire items to (70) items.

The researchers used the descriptive approach, and the results showed the following:

-The degree of practicing transformational leadership for department heads from the point of view of faculty members in the Faculties of Education and Agriculture with its four dimensions came according to the following order: (inspirational motivation with a large degree (68.3%), followed by intellectual stimulation (62%) and influence and attractiveness (55.3%) with a moderate degree Then the individual interest (51.2% came in a weak degree), and the results also showed that the morale level of the faculty members was average (61.9%), while the results showed that there were no statistically significant differences between the average scores of the faculty members' responses about the degree of practicing Transformational leadership of the heads of departments according to the two variables: (gender - academic rank), while there were statistically significant differences according to the variables (college) and in favor of the College of Agriculture - owners of (long experience in teaching), while there were no statistically significant differences about the level of morale of the heads of departments in my college Education and agriculture according to the variables: (sex - college - academic rank - number of years of experience).

The research confirmed that there is a positive correlation between transformational leadership and morale.

**keywords:** transformational leadership, Heads of Academic Departments, faculty members. Morale.



**Copyright** :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

\* Professor- Department of Curricula and Teaching Methods - Faculty of Education - Tishreen University- Lattakia- Syria.

\*\* Assistant Professor- Arabic Language Department - Higher Institute of Languages- Hama University- Syria.

## درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. (دراسة ميدانية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين)

د. روعة جناد\*

د. رمضان إبراهيم\*\*

(تاريخ الإيداع 8 / 8 / 2023. قبل للنشر في 18 / 10 / 2023)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين. وقد شمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين والبالغ عددهم (183)؛ منهم (69) عضو هيئة تدريس في كلية التربية، و (114) عضو هيئة تدريسية في كلية الزراعة في الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023م، سحبت منهم عينة قصدية تراعي اختيار أعضاء هيئة تدريس من كل قسم ليبلغ مجموع العينة النهائية (70) عضواً، تمّ توزيعهم وفق متغيرات (الجنس - الكلية - المرتبة العلمية - عدد سنوات الخبرة)، واستخدم الباحثان استبانة مؤلفة من قسمين، القسم الأول: تضمّن (التعريف بالاستبانة)، أمّا القسم الثاني: تألّف من محورين؛ المحور الأول: تناول مجالات القيادة التحويلية، وتضمّن أربعة مجالات هي: (التأثير والجاذبية - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي)، ليبلغ مجموع بنود الاستبانة (46) بنداً؛ أمّا المحور الثاني، فقد تناول الروح المعنوية، وتكوّن من (24) بنداً ليبلغ العدد النهائي لبنود الاستبانة (70) بنداً. استخدم الباحثان المنهج الوصفي: وقد أظهرت النتائج مايلي: إنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بأبعادها الأربعة جاءت وفق الترتيب الآتي: (الحفز الإلهامي بدرجة كبيرة (68.3%)، يليه الاستثارة الفكرية (62%) و التأثير والجاذبية (55.3%) بدرجة متوسطة، ثم الاهتمام الفردي (51.2%) جاء بدرجة ضعيفة)، كما بيّنت النتائج أيضاً أنّ مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً (61.9%). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغيري: (الجنس - المرتبة العلمية)، بينما وجدت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري (الكلية) ولصالح كلية الزراعة - أصحاب (الخبرة الطويلة في التدريس)، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى الروح المعنوية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والزراعة وفقاً لمتغيرات: (الجنس - الكلية - المرتبة العلمية - عدد سنوات الخبرة).

- أكدّ البحث على وجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - رؤساء الأقسام - أعضاء الهيئة التدريسية - الروح المعنوية.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

\* أستاذ - قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

\*\* مدرس - قسم اللغة العربية - المعهد العالي للغات - جامعة حماة - سورية.

**مقدمة:**

يعتمد التغيير المنشود في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية - إلى حد كبير - على عناصر القيادة التحولية، فالتنبؤ بالمستقبل والانطلاق منه نحو تطوير التعليم من الأمور الصعبة؛ إذ هو بحاجة إلى قيادات فعالة تعمل على وضع أهداف تستطيع تنفيذها من خلال كفاءات متخصصة؛ فالقيادة التحولية ضرورة في العمل الجامعي على المستويات الإدارية والأكاديمية جميعها؛ فهي تساعد على تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للتعليم والتعلم، وتعمل على تعزيز الدافعية ونشرها بين مدخلات الجامعة ومخرجاتها؛ وهذا يتطلب بذل الجهد المطلوب لإحداث التغييرات المطلوبة. كما يرتبط نجاح العمل الجماعي بوجود قيادة حكيمة تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموسومة، وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد كلما كان العاملون معه على قدر عالٍ من الثقافة والمعرفة، ويستدعي ذلك أن يفوقهم في إعداده، وأن يتصف بصفات قيادية عالية حتى يستطيع اكتساب ثقتهم والتعامل معهم وبصفة خاصة في العصر الراهن؛ فالقيادة هي جوهر العمل الإداري في المؤسسات جميعها، وتكمن أهميتها في دورها المتمثل في التأثير على عناصر العملية الإدارية؛ لجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، لتحقيق الأهداف المرجوة" (الزهاوي، 2020، 6).

كما تعبر القيادة بشكل عام عن العلاقة بين العاملين وسلوكهم مع قياداتهم، والتي بواسطتها يمكن للقائد المسؤول أن يؤثر على سلوك العاملين مباشرة بهدف تطوير أدائهم وتحقيق طموحاتهم وتحفيزهم المستمر لتحقيق أهداف مؤسستهم. و"يتوقف نجاح الجامعات وتميزها على وضوح رؤيتها لفلسفة التعليم وأهدافه وتطوير مناهجه وأساليبه وطرائقه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية، ويقف على هرم ذلك كله توفر القيادة الواعية لإدارة العملية التعليمية بدءاً من رئيس القسم حتى رئيس الجامعة، ويُعد رؤساء الأقسام العلمية من أهم القيادات الجامعية الذين يمارسون دوراً فعالاً في تطوير الأقسام، كما أنهم يتحملون عبء الإشراف على القسم، ويتولون مهامه العلمية والبحثية والتدريسية" (الغامدي، والغامدي، 2019، 8)، ومن أجل قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوارهم، ولتحقيق طموحاتها، كان من المهم تنمية القدرات القيادية لهم بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة مهماتهم، " فالقيادة التحولية تتميز باتباع ممارسات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطة، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وطرح أفكار إيجابية جديدة، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى، كما أنّ رئيس القسم الأكاديمي المتصف بسمات القائد التحولي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة، ويوجد الحماس والدافعية لدى زملائه في القسم، ويوصل للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحولية إلى تعميمه على المشاركين في العملية؛ كإتقان عملهم واستشراف مستقبلهم" (Burns, 1978,45).

ويجد الباحثان، إذا كانت ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية للقيادة التحولية ضرورة ملحة لرئيس القسم الأكاديمي، فإنّه من المفروض أن تكون هناك دراسة وافية لنتائج هذه الممارسات على أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالروح المعنوية لديهم، باعتبارها - الروح المعنوية - مقياساً لفاعلية أدائهم المهني؛ فعوض الهيئة التدريسية الذي يوجد في مكان محبط للعمل ومخفض لمعنوياته يحاول عرقلة العمل وإيقافه إلى حد ما من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في الأداء، والتغيب والإهمال المتعمدين؛ فأثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه لدى أعضاء هيئة التدريس قد ينعكس سلباً على درجة مخرجات العملية التعليمية، ومن هنا كان الاهتمام بدراسة الروح المعنوية ومدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية سعياً لقياس اتجاهاتهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية والنفسية... إلخ؛ فالحرص على إيجاد بيئة عمل مناسبة للأداء التعليمي

والبحثي، وإيجاد حالة من الطمأنينة والراحة النفسية من قبل رؤساء الأقسام قد يسهم في الرفع من درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يساعد على نجاح أقسام الكلية في تحقيق أهدافها. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام تعد محورياً مهماً في إدارتهم للأقسام الأكاديمية، كما أن الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس لها دورها المهم في رفع درجة الأداء بالقسم الذي يعملون فيه، وفي تحقيق الأهداف المنشودة بالجامعية، وهذا بدوره سينعكس على المستوى العلمي والمهاري للطلبة؛ بما يحسن من درجة مخرجاتها التعليمية.

### مشكلة البحث

نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العصر الراهن، فقد تمّ التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه رئيس القسم العلمي، بوصفه قائداً أكاديمياً يقوم بأدوار إدارية متعددة، تؤثر في سلوك أعضاء قسمه من أجل تحسين العملية التعليمية كماً وكيفاً، وقد أصبحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تعدّ فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، كما يُعد القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية للجامعة، فكلما كان أدائه يتسم بالحيوية والإنتاجية، انعكس ذلك بالإيجاب على أداء الجامعة وتحقيقها لأهدافها العلمية.

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وانعكاسها إيجاباً على ممارساتهم الوظيفية، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التعليمي، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بدرجة الأداء لديهم. والميدان التعليمي الجامعي في سورية بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات الأكاديمية القادرة على الابتكار وتقديم أفكارها الجديدة، وبصفة خاصة في ظل الظروف الحالية.

ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات والأبحاث السابقة التي أمكن الوصول إليها، والتي تناولت هذا الموضوع في أماكن ومؤسسات مختلفة لاحظنا تباين نتائجها وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير والجاذبية- الحفز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاهتمام الفردي)؛ إذ توصلت كل من دراسة عميرة وعاشور (2022) التي طبقت في إربد، ودراسة الجبري (2019) التي طبقت بجامعة الملك سعود، ودراسة نور سام سينار وآخرون (Norsamsinar ..et, 2017) التي أجريت في ماليزيا، إلى أنّ رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وبترتيب مختلف، كما بيّنت نتائج دراسة الرشيد (2018) المطبقة في السعودية، ودراسة ناصر الدين (2012) التي طبقت في الجامعات الأردنية الخاصة إلى أنّ أبعاد القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة لدى الأكاديميين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

ومن جهة ثانية تباينت نتائج الدراسات التي أجريت لتحديد درجة الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ومنها دراسة الصبابة وخصاونة (2018) التي أجريت في جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، وقد توصلت نتائجها إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، بينما توصلت كل من دراستي الجلابنة (2011) التي أجريت في جامعة فيلا دلفيا، و جاركاجين (Jarcagin, Kenneth, 2004)، إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى عينة البحث كان مرتفعاً. في حين توصلت نتائج دراسة عبد الجبار (2003) إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للبنات بالرياض.

وبناءً على ما سبق، يتضح لدى الباحثين مشكلة البحث في أن نتائج الدراسات والأبحاث التي أجريت لتحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت

متباينة؛ إذ جاءت متوسطة في بعضها، ومرتفعة في بعضها الآخر، ومنخفضة في دراسات أخرى، وقد أكدت هذه الدراسات في توصياتها على أهمية تدريب القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية لممارسة القيادة التحولية الحديثة، التي بواسطتها يمكن تحقيق التطور النوعي في أداؤهم؛ وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات، كما أكدت على أهمية قياس مستوى الروح المعنوية كل فترة زمنية، لوضع الخطط المناسبة للارتقاء بها، وفي ضوء ذلك يلخص الباحثان مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين؟

### أهمية البحث وأهدافه

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى: تعرّف درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. وفيما إذا وُجِدَتْ فروق في درجة ممارسة القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام تعزاً لمتغيرات (الجنس - الكلية - المرتبة العلمية - عدد سنوات الخبرة).

ويهدف البحث أيضاً، إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

**أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من الآتي:

1- أهمية الموضوع المطروح بمتغيراته، ويمكن من خلاله الإسهام في تطوير الأداء القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

2- يأتي استجابة للعديد من الأبحاث التي أوصت بدراسة القيادة التحولية في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها ومتغيراتها.

3- قد يفيد البحث في تعرّف المسؤولين الإداريين بجامعة تشرين على درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والزراعة لتحديد الأبعاد الأكثر والأقل توافراً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لتحديد كيفية تنميتها من قبلهم.

4- قد يفيد البحث المعنيين في مجال الإدارة التربوية لإجراء أبحاث مماثلة على عينات أخرى بعد الاطلاع على نتائجه ومقترحاته.

5- قد تفيد نتائج البحث في التأكيد على أهمية دراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحولية لرؤساء الأقسام القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبالتالي البحث عن الممارسات القيادية التي تسهم في الارتقاء بهذه الروح بما يزيد من درجة إنتاجيتهم العلمية والتعليمية.

**فرضيات البحث:** تمّ اختبار فرضيات البحث عند درجة الدلالة (0.05)

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية (أفراد العينة) على بنود الاستبانة حول درجة ممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية والزراعة وفقاً لمتغيرات: (الجنس-الكلية- المرتبة العلمية - عدد سنوات الخبرة).

٢- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام القيادية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين؟

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم.

**الحدود المكانية:** تمّ تطبيق البحث في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين.

**الحدود الزمانية:** طبّق البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022م.

**الحدود البشرية:** طبّق البحث الحالي على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين.

**مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:**

**1- القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مصطفى، 2002، 166).

**إجرائياً، يقصد بالقيادة التحويلية هنا:** الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين من أجل تحفيز زملائهم أعضاء هيئة التدريس وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف القسم، باستخدام الإمكانيات المتاحة، مع إلهامهم لبذل الطاقات لتقديم مستويات متقدمة في الأداء، وتقاس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تشرين للقيادة التحويلية إجرائياً بالدرجة الكلية لإجابات عينة البحث حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: (التأثير والجاذبية - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) وفقاً للمقياس المعد لهذا الغرض.

**2- الروح المعنوية (Morale):** عرّفها عبد الجبار (2003، 123) بأنها: الحالة الوجدانية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس ومثابرة، وتقلل من تأثيرهم بالموثرات الخارجية المعوقة للفاعلية.

**إجرائياً، يقصد بالروح المعنوية:** حالة أعضاء الهيئة التدريسية - في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين - النفسية والانفعالية وإقبالهم على العمل بحماس ودافعية؛ لتحقيق أهداف الجامعة العاملين فيها، وارتباطهم من الناحية المعنوية بها وبالقسم الذي ينتمون إليه، وتقاس درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالدرجة الكلية لإجابات عينة البحث وفقاً للمقياس المعد لهذا الغرض.

**الدراسات السابقة:** قسم الباحثان الدراسات السابقة إلى محورين:

**المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:**

**1- دراسة عميرة وعاشور (2022)** في الأردن، هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكوّنت العينة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، إذ أُستخدِمَت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار..

**2-دراسة الجبري(2019)** في السعودية، وقد هدفت إلى تعرّف درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك تعرّف درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بالجامعة، باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغت عينة الدراسة (34) عضو هيئة تدريس، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: إنّ رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحولية بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد (الاعتبارية الفردية) في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين جاءت الأبعاد (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية) في المراتب الأخرى على التوالي وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهه نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية.

**3-دراسة الرشيدى (2018)** في السعودية، وقد هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادة التحولية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها أنّ جميع أبعاد القيادة التحولية تمارس بدرجة مرتفعة، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده جاءت بدرجة متوسطة، كما اتضح وجود اختلافات دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم وممارسة الإبداع تعزاً إلى النوع وملكية الجامعة والتخصص والخبرة في العمل الجامعي.

#### **4-دراسة نور سام سينار وآخرون في ماليزيا (2017, Norsamsinar..et Transformational Leadership Practices among Academic Administrators at a Public University in Malaysia.**

هدفت الدراسة إلى التحقيق من ممارسة القيادة التحولية بين الإداريين الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا. وقد قامت الدراسة بقياس مستوى نتائج القيادة وهي: (الجهد الإضافي والفعالية والرضا). تكوّنت العينة من (71) أكاديمياً متفرغاً، وتمّت عملية جمع البيانات والمعالجة الإحصائية، وقد أظهرت النتائج أنّ نظر الأكاديميين إلى أسلوب القيادة للمسؤولين الأكاديميين على أنه تحولي كان متوسطاً وقد بلغ ( $M=2.42$ )، وكان أسلوب القيادة الأكثر ممارسة هو الحفز الإلهامي ( $M=2.72$ )، متبوعاً بالمثالية ( $M=2.60$ )، والتأثير المثالي ( $M=2.42$ ) وكانت أقل الأنواع المتكررة من أساليب القيادة هو الاعتبار الفردي ( $M=2.05$ )، والتحفيز الفكري ( $M=2.32$ )، وكشفت نتائج الدراسة أن متوسط درجات الأكاديميين كان في الجامعة أقل من متوسط درجات العينة المعيارية لجميع المقاييس الفرعية التحولية، كما بيّنت أن متوسط درجات الأكاديميين كان أقل من متوسط درجات العينة المعيارية لجميع عوامل النتائج القيادية: الجهد الإضافي والفعالية والرضا.

**5-دراسة (ناصر الدين، 2012)** في الأردن، وقد هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق أبعاد القيادة التحولية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة، والقادة الإداريين، وقد تمّ استخدام استبانة القيادة التحولية، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبّق أبعاد القيادة التحولية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على درجة أبعاد (التأثير المثالي،

والاستنارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبعدها (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية:

**1-دراسة الصباحة، وخصاونة(2018)** في الأردن، وقد هدفت إلى تعرّف درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، والفروق بينها وفقاً لمتغيرات العمر، والجنس، والجامعة، والخبرة، والرتبة العلمية، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (353) عضو هيئة تدريس، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكوّنت من (60) فقرة موزعة على (6) مجالات مختلفة لقياس درجة الروح المعنوية، وقد أظهرت النتائج أن درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية كان ضمن الدرجة المتوسطة على المقياس ككل وعلى مجالات الدراسة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً في درجة الروح المعنوية تعزوا لمتغير العمر، والجنس، والخبرة، والرتبة العلمية، وقد أوصت الدراسة بتوفير الأجواء المناسبة لأعضاء هيئة التدريس للعمل بكفاءة وراحة نفسية.

**2- دراسة الجلابة(2011)** ، وقد هدفت إلى تعرّف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والإنسانية، في الفصل الدراسي الثاني (2008/2009م)، البالغ عددهم (290) عضواً؛ منهم (160) في الكليات العلمية، و (130) في الكليات الإنسانية، وتكوّنت العينة من (199) عضو هيئة تدريس، منهم (120) في الكليات العلمية، و (79) في الكليات الإنسانية، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ إعداد استبانة تكوّنت من محورين: المحور الأول: خاص بالرضا الوظيفي، وتكوّن من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقة بين العاملين، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات)، والمحور الثاني: خاص بالروح المعنوية تكوّن من (23) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إنّ مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزوا إلى متغير الكلية.

### 3-دراسة جاركاجين (Jarcagin, Kenneth, 2004)، (The relationship between principals' leadership practices and teachers' morale)

ومعنويات المعلمين، فقد كانت العينة (10) مديري مدارس و(664) معلماً ومعلمة، وقد بيّنت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، وكما بيّنت أن المديرين المشاركين أظهروا أن لديهم في ممارسة القيادة المدركة ذاتياً مستوى أعلى من المستوى الموجود في الأبحاث، وأن المديرين لديهم ممارسات قيادية أكثر من إدراكات معلمهم لسلوكهم، كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الخبرة؛ إذ إن المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (5) سنوات لديهم روح معنوية أكثر من المعلمين ذوي الخبرة الأقل.

**4-دراسة عبد الجبار في السعودية (2003)**، وقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة النمط القيادي لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية للبنات في مدينة الرياض وعلاقته بدرجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثّل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية البنات في الرياض وتيوك، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها (75) عضواً، وعينة من رؤساء الأقسام بلغت (10)



رؤساء أقسام، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزاً لمتغيرات التخصص، والجنسية، والمرتبة العلمية، والخبرة في مجال التعميم الجامعي.

**-التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي:** يُلاحظ من الدراسات السابقة أنَّها ذات صلة بموضوع البحث الحالي، فقد تشابهت معظمها من حيث تناولها لبعض المتغيرات ولمنهج الدراسة وأداتها، واختلفت في بعضها الآخر من حيث متغير درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومكان الدراسة، والمؤسسة الحكومية، وقد جاءت النتائج متباينة، إذ كانت مرتفعة في بعضها ومتوسطة في بعضها الآخر ومنخفضة أحياناً.

**-موقع البحث الحالي:** يعدُّ البحث الحالي مكملاً للدراسات والأبحاث السابقة، كما يتميز عما سبقه من الدراسات: إذ إنَّه يتناول درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. وقد استطاع الباحثان من خلال استقراء الدراسات السابقة أن يضعوا تصوراً قليلاً لمنهج البحث والخطوات اللازمة في اختيار أدواته والعمليات الإحصائية، كما أمّدت بعض الدراسات النظرية التي اختارها الباحثان بكثير من الأفكار التي تتعلق بموضوع البحث. **وينفرد البحث الحالي بقلّة أمثاله من الأبحاث التي تناولت درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة بجامعة تشرين وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم؛ إذ إنَّ الدراسات التطبيقية في هذا المجال قليلة جداً في سورية -على حد علم الباحثين- وأغلب من تناول هذا الموضوع اعتمد في دراسته على مؤسسات حكومية أخرى غير المؤسسة الجامعية ومتغيرات أخرى غير الروح المعنوية.**

#### الجانب النظري:

**أبعاد القيادة التحولية:** يوجد عدد من الأبعاد التي تشكل القيادة التحولية، يمكن توضيحها وفق الآتي:

**البعد الأول (التأثير المثالي):** يلقي القادة الذين يمارسون التأثير المثالي ردود فعل إيجابية من التابعين؛ إذ إنَّ القادة يعطون مثلاً إيجابياً عن السلوك، لذلك تكون الثقة بين القائد والتابعين له متبادلة، كما أن تأثير القادة على التابعين يجعلهم يحاكون قاداتهم، على اعتبار أن هؤلاء القادة ينظرون إلى احتياجات التابعين ويلبونها أكثر من احتياجاتهم الخاصة، وهذا يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. "وهذه الجاذبية أو التأثير المثالي يقصد بها وصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي" (Avolio & Bass, 2004, 94).

**البعد الثاني (الحفز الإلهامي):** يركّز هذا البعد على ممارسات القائد التي تثير في التابعين روح التحدي، وتلك الممارسات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، كما يركّز على قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتكيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، بمعنى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز بأقل جيد ممكن وبأعلى جودة ممكنة (الجبوعي، 2006، 152).

**البعد الثالث (الاستثارة الفكرية):** وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها. " و يبحث من خلالها القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل" (القحطاني، 2016، 46).

**البعد الرابع (الاهتمام الفردي):** ويعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم ومراعاتها، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. " وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين و إنجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء" (القحطاني، 2016، 46).

وبعد عرض الباحثين لهذه الأبعاد يتضح أن القيادة التحويلية تقود التابعين إلى تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال سلوك القائد الذي يتميز بقدرته على تحفيز زملائه بشكل مستمر؛ بما ينمي روح التحدي لديهم، ويستثيرهم نحو العمل المنتج، وتحقيق أعلى جودة ممكنة، وأعلى من التوقعات المستهدفة.

**خصائص القائد التحويلي:** لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل قسمه نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي: "1- صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة.

2- متمكن في الاتصال: أي قدرته على التعامل والتواصل مع أعضاء قسمه.

3- ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة و التفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

4- ذو مصداقية: أي إيمان التابعين بنزاهته واستقامته فضلاً عن مشاركته في حل مشاكلهم". (مصطفى، 2002، 442).

**ويجد الباحثان أن القادة التحويليين يشتركون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين؛ إذ إنهم يعدون محركين لجهود التغيير والتطوير، ولديهم حسن التعامل مع المواقف المعقدة و التكيف مع الظروف المختلفة ومعالجة المشكلات بصورة منظمة، كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم ومن ثم ترجمة هذه الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يشاركون الآخريين في تحقيقها. إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم وأفعالهم على الآخريين وعلى إثارة دافعيتهم وحماسهم للاقتداء بهم.**

**المحور الثاني: مفهوم الروح المعنوية: لقد عرفها أسعد ورسلان (2004) على أنها:** درجة توجه الفرد نحو عمله بدرجة عالية من الرغبة، وتتحقق هذه الرغبة من خلال عوامل متعددة، خارجية (بيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد مدفوعاً نحو عمله مقبلاً عليه دون تذمر. وتعتمد الروح المعنوية لدى العاملين في ارتفاعها وانخفاضها على عدد من المؤثرات والعوامل منها ثقة العاملين في التنظيم الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها، وانتماء العاملين في قياداتهم، وكذلك الثقة المتبادلة بينه وبين زملائه في العمل، والثقة في كفاءة المؤسسة ونشاطه" (كنعان، 1992، 121).

**عناصر الروح المعنوية:** وتتمثل في الأجر، ومحتوى العمل ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستخدامه لقدراته في عمليات التطوير المؤسسي، وخبرات النجاح والفشل في العمل التي يمر بها العاملين، وتحديد التحديات المستقبلية وكيفية تلافيها، ونمط الإشراف الذي يتعلق بالممارسات القيادية بالمؤسسة، ودور هذه الممارسات في الارتقاء بدرجة الروح المعنوية أو العكس، وجماعة العمل ودرجة العلاقة فيما بينهم، وكيفية تطوير أدائهم من قبل زملائهم

المختصين، وكيفية اهتمامهم بالجوانب الإنسانية في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وساعات العمل، وظروف العمل المادية، وكذلك عدالة العائد... إلخ" (الزهاوي، 2020، 22).

#### الجانب العملي:

**منهج البحث:** استخدام الباحثان المنهج الوصفي؛ لكونه مناسباً لطبيعة البحث.  
**مجتمع البحث:** شمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي التربية والزراعة، والبالغ عددهم (183) حسب السجلات الرسمية الموجودة في كل منهما؛ منهم (73) ذكوراً، و (110) إناثاً.  
**عينة البحث:** تكوّنت عينة البحث من (69) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة تشرين، وكذلك من (114) عضو هيئة تدريسية في كلية الزراعة بالجامعة ذاتها من الفصل الأول للعام الدراسي 2023/2022م، وقد سحبت منهم عينة قصدية تراعي اختيار أعضاء هيئة تدريس من كل قسم موجود في الكليتين المذكورتين ليبلغ مجموع العينة النهائية (70) عضواً توزعت على متغيرات البحث وفق الجدول الآتي:

| جدول (1) توزع أفراد عينة البحث وفق متغيراته |                  |       |         |         |
|---|------------------|-------|---------|---------|
| المتغير                                     | المستوى          | العدد | التربية | الزراعة |
| الجنس                                       | ذكر              | 29    | 9       | 20      |
|   | أنثى             | 41    | 30      | 11      |
| الكلية                                      | التربية          | 37    | -       | -       |
|   | الزراعة          | 33    | -       | -       |
| المرتبة العلمية                             | مدرّس            | 22    | 12      | 10      |
|   | أستاذ مساعد      | 28    | 13      | 15      |
|   | أستاذ            | 20    | 7       | 13      |
| عدد سنوات الخبرة                            | أقل من (5) سنوات | 19    | 11      | 8       |
|   | من (5-10)        | 26    | 10      | 16      |
|   | من (11 فما فوق)  | 25    | 7       | 18      |
| المجموع=70                                  |                  |       |         |         |

**متغيرات البحث: المتغيرات الديموغرافية: 1- الجنس (ذكر - أنثى)، 2- الكلية (التربية - الزراعة)، 3- المرتبة العلمية (مدرّس - أستاذ مساعد - أستاذ). 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من (5) سنوات - من (5-10) - من (11 فما فوق).**

- **المتغير المستقل:** درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام.

- **المتغير التابع:** درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

**إجراءات البحث:** تلخصت إجراءات البحث بالمراحل الآتية:

1-مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها والمتعلقة بالبحث الحالي.

2-تحديد مجتمع البحث، وتعرّف خصائصه.

3-تصميم أداة البحث كما يلي: وقد تمثّلت في استبانة مؤلفة من قسمين، القسم الأول: تضمّن (التعريف بهدف الاستبانة والمطلوب من عضو هيئة التدريس القيام به- البيانات الشخصية أو الخصائص الديموغرافية وهي: الجنس، المرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية/القسم)، أما القسم الثاني: فقد تناول القيادة التحولية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تألّف من محورين؛ المحور الأول: تضمّن أربعة مجالات هي: (المجال الأول: التأثير والجادبية، والمكوّن من (9) بنود، المجال الثاني: الحفز الإلهامي، والمكوّن

من (13) بنداً، المجال الثالث: الاستثارة الفكرية، والمكوّن من (12) بنداً، أما المجال الرابع: الاهتمام الفردي، فتكوّن من (12) بنداً، ليبلغ مجموع بنود المحور الأول من الاستبانة (46) بنداً؛ أما المحور الثاني من الاستبانة، فقد تناول الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، والمكوّن من (24) بنداً ليبلغ العدد النهائي لبنود الاستبانة (70) بنداً. وقد تمّ إعداد مجالات الاستبانة وبنودها بعد الإفادة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تمّ ذكرها آنفاً.

4- عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكّمين للتأكد من صلاحية بنودها لقياس ما وضعت لقياسه.

5- التأكد من صلاحية أداة البحث (الاستبانة) للتطبيق من خلال حساب ثباتها.

6- توزيع الاستبانة، وجمع البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

7- تفسير النتائج ووضع مقترحات البحث.

**صدق الاستبانة وثباتها:** للتحقق من صدق الاستبانة والتأكد من صلاحية بنودها لقياس ما وضعت لقياسه، تمّ استخدام طريقة صدق المحتوى، إذ تمّ عرضها على مجموعة من السادة المحكّمين، الذين قدّموا ملاحظاتهم مكتوبة أو شفوية، وبناءً على ملاحظاتهم تمّ تعديل بعض البنود، كما تمّ حساب الثبات للتأكد من صلاحيتها للتطبيق كما يلي: طبّقت الاستبانة على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة تدريسية بلغ عددهم (30) عضواً، وتمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات؛ إذ يعد ألفا كرونباخ: طريقة في حساب ثبات الاختبار من دون إعادة، ويستخدم لتقدير الاتساق الداخلي للاختبار. (النبهان، 2004، 248) إذ بلغت معاملات الثبات للاستبانة:

جدول (2) معاملات ثبات الاستبانة

| ت | المحور الأول: القيادة التحويلية             | عدد الفقرات | طريقة ألفا كرونباخ |
|---|---|-------------|--------------------|
| 1 | الدرجة الكلية للمحور الأول                  | 46          | 0.90               |
| 2 | الدرجة الكلية للمحور الثاني: الروح المعنوية | 24          | 0.98               |
|   | الاستبانة ككل                               | 70          | 0.93               |

**المحور الأول:** لتسهيل تفسير النتائج، تمّ تحديد معيار للحكم على الاستبانة وذلك من خلال حساب المدى (5-1=4)، وتمّ تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة على طول الخلية الصحيح (0,8=5/4)، وبعد ذلك، تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة أو بديلة المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا وتفسير المتوسط يوضحها الجدول الآتي:

جدول (3) معيار الحكم على نتائج الاستبانة

| الإجابة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي       | درجة الموافقة |
|---------|---------------|--------------------|---------------|
| أبداً   | 1-1.8         | 20% - 36%          | ضعيفة جداً    |
| نادراً  | 1.8-2.60      | أكثر من 36% - 52%  | ضعيفة         |
| أحياناً | 2.60-3.40     | أكثر من 52% - 68%  | متوسطة        |
| غالباً  | 3.40-4.20     | أكثر من 68% - 84%  | كبيرة         |
| دائماً  | 4.20-5.00     | أكثر من 84% - 100% | كبيرة جداً    |

**\*الإجابة عن بنود المجال الأول (التأثير والجاذبية):** يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| 1 | يقدم نفسه لزملائه كشخصية مستقلة.                              | 4.25            | 1.12              | %85          | كبيرة جداً    | 1       |
| 2 | يسهم في بناء رؤية مشتركة واضحة لمستقبل القسم.                 | 3.77            | 1.6               | %75.4        | كبيرة         | 2       |
| 3 | يؤدي أعماله بثقة عالية في أدائه.                              | 4.23            | 1.20              | %62          | متوسطة        | 7       |
| 4 | يعزز القيم الإيجابية لدى زملائه.                              | 3.45            | 1.21              | %69.2        | كبيرة         | 3       |
| 5 | يقدم مصالح القسم على مصلحته الشخصية.                          | 3.18            | 1.25              | %63.6        | متوسطة        | 6       |
| 6 | يتخذ القرارات بحزم.   | 1.6             | 0.89              | %35.2        | ضعيفة جداً    | 9       |
| 7 | يهتم ببرامج التطوير الأكاديمي بشكل مستمر.                     | 3.31            | 1.21              | %64.2        | متوسطة        | 5       |
| 8 | يقدم العون لزملائه من خلال النقد البناء.                      | 1.89            | 0.97              | %50.4        | ضعيفة         | 8       |
| 9 | يهتم بتعزيز الثقة لدى زملائه من خلال الصدق في أقواله وأفعاله. | 2.84            | 1.84              | %67.7        | متوسطة        | 4       |
|   | المتوسط العام   | 2.77            | 1.34              | %55.3        | متوسطة        |         |

يتضح من الجدول (4) أن متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية تراوحت بين (1.6 - 4.25) وبمتوسط عام بلغ (2.77)، وهذا يدل على أن درجة (التأثير والجاذبية جاءت متوسطة) بالنسبة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام القيادية التحولية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يقدم نفسه لزملائه كشخصية مستقلة، والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً؛ ويعزو الباحثان ذلك إلى أن رئيس القسم يحاول دائماً أن يكون موضوعياً في تعامله مع أعضاء قسمه؛ لأن عمله يتطلب ذلك، بينما نجد أن رئيس القسم يتخذ القرارات بحزم جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويفسر الباحثان ذلك إلى أن الموافقة على القرارات الصادرة عن القسم تتخذ بتصويت غالبية أعضاء مجلس القسم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبري (2019).

**\*الإجابة عن بنود المجال الثاني (الحفز الإلهامي):** يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.

| م | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| 1 | يستثير روح التحدي بين زملائه في القسم.        | 2.19            | 1.19              | %51          | ضعيفة         | 12      |
| 2 | يشارك زملائه في صياغة الأهداف المنشودة.       | 3.5             | 0.95              | %70          | كبيرة         | 7       |
| 3 | يوضح توقعاته لزملائه في القسم بمقدرة عالية.   | 2.83            | 1.09              | %76.6        | كبيرة         | 2       |
| 4 | يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق المتوقع.          | 2.28            | 0.96              | %73.8        | كبيرة         | 4       |
| 5 | يركز على العمل التعاوني في إنجاز أهداف القسم. | 4.71            | 1.32              | %87.2        | كبيرة جداً    | 1       |
| 6 | يتحدث مع زملائه بحماس عما يجب إنجازه.         | 2.28            | 1.21              | %71          | كبيرة         | 6       |
| 7 | يثق بقدرات زملائه على إنجاز أهداف القسم.      | 2.65            | 1.04              | %73          | كبيرة         | 5       |
| 8 | يبث النظرة التفاؤلية لرؤية القسم المستقبلية.  | 3.7             | 1.16              | %75.4        | كبيرة         | 3       |
| 9 | يعتبر اكتشاف الأخطاء تجارب مفيدة.             | 3.26            | 1.23              | %65.2        | متوسطة        | 9       |

|    |            |       |      |       |   |    |
|----|------------|-------|------|-------|---|----|
| 11 | متوسطة     | 61%   | 1.23 | 4.2   | يقدر أي إنجازات لزملائه بالقسم.                         | 10 |
| 8  | متوسطة     | 67.2% | 0.98 | 3.36  | يشارك زملاءه تطوير أدائهم البحثي دفعاً للإبداع والتميز. | 11 |
| 13 | ضعيفة جداً | 35.1% | 1.2  | 2.17  | يفوّض بعض صلاحياته لزملائه في القسم.                    | 12 |
| 10 | متوسطة     | 64.4% | 1.2  | 2.98  | يستطيع تحويل رؤية القسم إلى واقع ملموس.                 | 13 |
|    | كبيرة      | 68.3% | 1.19 | 3.422 | المتوسط العام   |    |

ينتضح من الجدول (5) أنّ متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية قد تراوحت بين (2.17-4.71) وبمتوسط عام بلغ (3.422)، وهذا يدل على أن الدرجة كبيرة بالنسبة لبعدهم (الحفز الإلهامي) الذي يمارسه رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يركّز على العمل التعاوني في إنجاز أهداف القسم جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين إن رئيس القسم يفوّض بعض صلاحياته لزملائه في القسم جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التعاون في العمل مطلب رئيس لنجاح القائد التحويلي في منصبه كي تتحقق أهداف القسم؛ بينما يجد الباحثان أنه من الممكن جداً أن يستشير رئيس القسم بعض زملائه الأكثر خبرة منه في بعض الأمور، وليس منحهم الصلاحيات أسوة ببقية أعضاء القسم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (2017, Norsamsinar..et).

\*الإجابة عن بنود المجال الثالث (الاستثارة الفكرية): يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعة بجامعة تشرين.

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| 1  | يناقش تفاصيل أعمال القسم كافة وكيفية أدائها.                  | 3.9             | 0.99              | 83.4%        | كبيرة جداً    | 1       |
| 2  | يشجع زملاءه على تقديم أفكار جديدة لتطوير أعمال القسم.         | 3.81            | 2.56              | 76.6%        | كبيرة         | 3       |
| 3  | يوجّه زملاءه للعمل بطرق غير تقليدية لأداء المهام.             | 2.83            | 1.66              | 77.1%        | كبيرة         | 2       |
| 4  | يطرح مع زملائه رؤى متعددة للمواجهة التحديات التي تواجه القسم. | 2.83            | 1.86              | 70.6%        | كبيرة         | 5       |
| 5  | يشجع زملاءه للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.                       | 2.71            | 1.32              | 54.2%        | متوسطة        | 10      |
| 6  | يبحث زملاءه على دراسة القضايا والمشكلات من زوايا مختلفة.      | 3.41            | 1.21              | 69%          | كبيرة         | 7       |
| 7  | يتلمّس احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية.                    | 1.5             | 1.04              | 33%          | ضعيفة جداً    | 12      |
| 8  | يشجع زملائه على إعادة النظر في أفكارهم التي يطرحونها.         | 3.7             | 1.16              | 75.4%        | كبيرة         | 4       |
| 9  | يحفز زملائه على التقويم الذاتي لأدائهم.                       | 1.26            | 1.23              | 45.2%        | ضعيفة         | 11      |
| 10 | يساعد زملاءه على إظهار أقصى قدراتهم.                          | 4.1             | 1.23              | 70%          | كبيرة         | 6       |
| 11 | يعمل على ترسيخ ثقافة التطوير.                                 | 3.36            | 0.98              | 67.2%        | متوسطة        | 9       |
| 12 | يسمح بقدر مناسب من المخاطرة في اتخاذ القرارات.                | 3.4             | 1.2               | 68.1%        | كبيرة         | 8       |
|    | المتوسط العام   | 3.422           | 1.19              | 62%          | متوسطة        |         |

ينتضح من الجدول (6) أنّ متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية قد تراوحت بين (1.5-3.9) وبمتوسط عام بلغ (3.422)، وهذا يدل على أن الدرجة متوسطة بالنسبة لبعدهم (الاستثارة الفكرية) التي يمارسها رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يناقش تفاصيل أعمال القسم كافة وكيفية ممارستها جاءت بدرجة كبيرة جداً، في حين إن رئيس القسم يتلمّس احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية جاءت بدرجة

ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحثان ذلك؛ إلى أن رئيس القسم وخلال اجتماعه مع أعضاء قسمه يناقش في أعمال القسم والقرارات التي ستتخذ على مدار الأسبوع أو أكثر، بينما قد لا يكون المجال متاحاً أمامه لمعرفة الاحتياجات المهنية لأعضاء قسمه، وقد تكون هناك عوائق مختلفة في الكلية تحول دون ذلك، وقد اختلفت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة.

**\*الإجابة عن بنود المجال الرابع (الاهتمام الفردي): يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحولية لرؤساء الأقسام في كليتي التربية الزراعية بجامعة تشرين.**

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| 1  | يقضي وقتاً في تحقيق التعاون البحثي بين جميع زملاء في القسم.                  | 1.46            | 1.12              | 62%          | متوسطة        | 8       |
| 2  | ينظر إلى كل زميل بالقسم على أن له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين. | 3.77            | 1.16              | 63.4%        | متوسطة        | 6       |
| 3  | يساعدني في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.                                       | 2.23            | 1.20              | 34%          | ضعيفة جداً    | 12      |
| 4  | يحرص على تزويدي بكل المعلومات المتعلقة بعملتي في القسم.                      | 3.41            | 1.51              | 63.2%        | متوسطة        | 7       |
| 5  | يستمتع لطلبات زملائه باهتمام.  | 3.18            | 1.25              | 80.8%        | كبيرة         | 2       |
| 6  | يهتم بتنمية قدرات ومهارات زملائه.  | 2.91            | 1.29              | 58.2%        | متوسطة        | 9       |
| 7  | يشارك زملاءه في تحديد حاجاتهم.   | 3.41            | 1.21              | 68.2%        | كبيرة         | 4       |
| 8  | يسعى إلى جعل مهام زملائه بالقسم أكثر قيمة ومعنى.                             | 1.82            | 0.87              | 36.4%        | ضعيفة         | 11      |
| 9  | يحترم آراء زملائه بالقسم.  | 4.25            | 0.84              | 87.7%        | كبيرة جداً    | 1       |
| 10 | يعترف بمجهودات الآخرين ويقدرها.  | 1.73            | 1.96              | 80.6%        | كبيرة         | 3       |
| 11 | يحرص على تكافؤ السلطة مع المسؤولية.  | 2.8             | 1.4               | 54.1%        | متوسطة        | 10      |
| 12 | يشجع التطور الذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية.                                  | 3.36            | 0.98              | 67.2%        | متوسطة        | 5       |
|    | المتوسط العام  | 2.77            | 1.34              | 51.2%        | ضعيفة         |         |

يتضح من الجدول (7) أن متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية قد تراوحت بين (1.46 - 4.25) وبمتوسط عام بلغ (2.77)، وهذا يدل على أن الدرجة ضعيفة بالنسبة لبعد الاهتمام الفردي الذي يمارسه رئيس القسم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن رئيس القسم يحترم آراء زملائه بالقسم، والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً في حين نجد أن رئيس القسم يساعدني في تطوير نقاط القوة في شخصيتي والتي جاءت بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحثان ذلك؛ إلى أن عمل رئيس القسم الأكاديمي كي يكون ناجحاً يتطلب منه الاستماع إلى آراء أعضاء الهيئة التدريسية واحترام أفكارهم والأخذ بها إن كانت صائبة ومناسبة لأهداف القسم؛ بينما نجد ضعف مراعاته للحالات الفردية والوقوف على نقاط القوة؛ ربما يعود ذلك إلى أن رئيس القسم ليس لديه الوقت الكافي بسبب الأعباء الكبيرة الموكلة إليه، وقلة التواصل معه من قبل بعض أعضاء الهيئة التدريسية في القسم، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

**\*الإجابة عن المحور الثاني: درجة الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية: بوضّح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة الروح المعنوية لديهم.**

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------------|---------|
| 1  | أشعر أن متطلبات نجاحي في عملي متوافرة.   | 3.2             | 1.33              | 52.23%       | متوسطة        | 20      |
| 2  | أشعر بمعنوية عالية عند أداء عملي بقسمي الأكاديمي.  | 3.60            | 1.191             | 76.12%       | كبيرة         | 6       |
| 3  | أشعر بالطمأنينة في عملي لسهولة تواصلتي مع رئيس قسمي.                                     | 2.78            | 1.87              | 63.8%        | متوسطة        | 12      |
| 4  | راضٍ عمّا يسند إلي من تكاليفات عملية داخل القسم.   | 2.91            | 1.29              | 62.2%        | متوسطة        | 13      |
| 5  | أشارك بثقة في إبداء آرائي في اجتماعات القسم.   | 2.87            | 1.02              | 60.9%        | متوسطة        | 16      |
| 6  | مشاركتي في أنشطة القسم جميعها تمنحني فرضاً للإبداع.                                      | 3.65            | 1.04              | 87%          | كبيرة جداً    | 2       |
| 7  | توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير درجة أدائي، يحفزني على بذل مجهود مضاعف.           | 2.92            | 1.90              | 51.34%       | ضعيفة         | 21      |
| 8  | الاهتمام بظروفي الخاصة يمنحني الشعور بالأمان الوظيفي.                                    | 4.60            | 1.191             | 89%          | كبيرة جداً    | 1       |
| 9  | أشعر بالرضا عند أخذ رأيي في الأعمال التي ستسند لي بالقسم.                                | 3.38            | 0.98              | 83.6%        | كبيرة         | 3       |
| 10 | أجد التكريم المناسب على ما أقدمه من مجهود في عملي.                                       | 3.5             | 1.23              | 33.46%       | ضعيفة جداً    | 24      |
| 11 | تربطني بزلاء العمل علاقات احترام متبادل.   | 3.44            | 1.87              | 68.8%        | كبيرة         | 9       |
| 12 | حصولي على الاستشارة المناسبة عندما احتاجها من زملائي تزيد من حماسي لمواجهة صعوبات العمل. | 3.89            | 1.77              | 75.8%        | كبيرة         | 5       |
| 13 | يوفر قسمي الأكاديمي المتطلبات الجاذبة لجميعها للعمل الأكاديمي.                           | 2.58            | 1.131             | 57.2%        | متوسطة        | 17      |
| 14 | يخصص رئيس قسمي وقتاً مناسباً للاجتماعات يتلاءم مع الجميع.                                | 2.65            | 1.04              | 70.23%       | كبيرة         | 7       |
| 15 | أفخر بالانتماء إلى قسمي الأكاديمي.   | 3.89            | 1.09              | 77.8%        | كبيرة         | 4       |
| 16 | يدافع رئيس قسمي عني عندما يتطلب الأمر ذلك، مما يعزز انتمائي إلى القسم.                   | 2.45            | 1.4               | 60%          | متوسطة        | 18      |
| 17 | راضٍ عمّا أحصل عليه من تقويم لأدائي داخل القسم.  | 2.47            | 1.69              | 51.28%       | ضعيفة         | 22      |
| 18 | يجد الزلاء الوقت المناسب للترفيه، مما يخفف عنهم ضغوط العمل.                              | 2.39            | 1.46              | 40.51%       | ضعيفة         | 23      |
| 19 | يشيد رئيس قسمي بأدائي في المناسبات المختلفة  | 2.78            | 1.37              | 61.67%       | متوسطة        | 15      |
| 20 | أشعر بالمصداقية في تعامل رئيس قسمي مع الزلاء الذي يعتمد على الشفافية.                    | 3.10            | 2.34              | 63.89%       | متوسطة        | 11      |
| 21 | أثق في أنني سأجد فرصاً كبيرة للارتقاء بدرجة أدائي.                                       | 2.88            | 1.44              | 69.91%       | كبيرة         | 8       |
| 22 | يوزع رئيس قسمي العمل بين جميع الزلاء بعدالة.   | 2.24            | 1.12              | 56.12%       | متوسطة        | 19      |
| 23 | أشعر بالمتعة وأنا أنجز مهامتي في القسم.  | 3.15            | 2.91              | 68.78%       | كبيرة         | 10      |
| 24 | أشعر أن مهامتي في القسم تتناسب مع ميولي وقدراتي.   | 2.18            | 1.9               | 61.86%       | متوسطة        | 14      |
|    | المتوسط العام  | 3.810           | 0.99              | 61.9%        | متوسطة        |         |



يتضح من الجدول (8) أن متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية قد تراوحت بين (2.39-3.38) ويمتوسط عام بلغ (3.810)، وهذا يدل على أن الدرجة متوسطة حول مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبالنظر إلى الجدول نجد أن الاهتمام بظروفي الخاصة من قبل رئيس قسمي يمنحني الشعور بالأمان الوظيفي جاء هذا البند بدرجة موافقة كبيرة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عضو الهيئة التدريسية بحاجة ماسة لمراعاة ظروفه الخاصة؛ وذلك بسبب الضغوط الحياتية؛ فكلما كان الاهتمام الإداري كبيراً كلما شعر عضو الهيئة التدريسية بأمان مهني ووظيفي أكبر، في حين إن وجود التكريم المناسب على ما أقدمه من مجهود في عملي جاء بدرجة ضعيفة جداً؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن عنصري التحفيز المعنوي والمادي قد لا يحظيان بدرجة اهتمام كبيرة في الأقسام لأسباب قد تكون خارجة عن صلاحيات رئيس القسم إذا كان مادياً، وقلة اللقاءات بين أعضاء الهيئة التدريسية تلعب دوراً في ذلك وقد لا تتعدى مرة واحدة بالشهر وبصفة خاصة إذا كان عضو الهيئة التدريسية من الذين يتغيبون عن اجتماعات القسم أو يفضلون عدم التواصل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (2017، Norsamsinar..et).

### النتائج والمناقشة:

تم اختبار فرضيات الدراسة عند درجة الدلالة (0.05).

#### المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التحولية

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك باستخدام اختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك: جدول (9) نتائج اختبار ت ستيودينت لدلالة الفروق في القيادة التحولية تبعاً لمتغير الجنس

| درجة ممارسة القيادة التحولية |                   |       |        |        | ن  | الجنس |
|------------------------------|-------------------|-------|--------|--------|----|-------|
| القرار                       | القيمة الاحتمالية | ت     | ع      | م      |    |       |
| غير دال عند 0.05             | 0.448             | 0.763 | 40.163 | 166.93 | 29 | ذكور  |
|                              |                   |       | 32.419 | 173.56 | 41 | إناث  |

يلاحظ من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجاتهم على استبانة ممارسة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القوانين الإدارية والتعليمية واحدة في الجامعة ومعظمهم على دراية كبيرة بها، ولهذا فهم ملتزمون بتطبيقها، وكذلك إن معظم أعضاء هيئة التدريس قد يشغلون المكان الإداري نفسه، إن لم يكونوا قد شغلوه سابقاً؛ فالتنافس الإداري موجود لديهم في اتباع نمط القيادة التحولية المثالية، فضلاً على أن ظروفهم الحياتية متشابهة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2018).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الكلية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الكلية، وذلك باستخدام اختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (10) نتائج اختبارات ستيودينت لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية

| الكلية | ن  | درجة ممارسة القيادة التحويلية |        |       |              |
|--------|----|-------------------------------|--------|-------|--------------|
|        |    | م                             | ع      | ت     | القرار       |
| تربية  | 37 | 159.43                        | 37.778 | 2.981 | دال عند 0.01 |
| زراعة  | 33 | 183.57                        | 28.726 |       |              |

يلاحظ من الجدول رقم (10) وجود فروق بين أفراد العينة من كلية التربية ونظرائهم من كلية الزراعة في درجاتهم على استبانة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية لصالح كلية الزراعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس في كلية الزراعة من مرتبة أستاذ دكتور ولديهم خبرة تعليمية وإدارية كبيرة؛ إذ إن معظمهم شغلوا مراكز قيادية بالجامعة حسب علم الباحثين، وكذلك تنوع الأقسام في كلية الزراعة وقدمها إذ بلغ عددها (10) أقسام مقارنة بكلية التربية، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي الرشدي (2018) والجلابنة (2011).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية. للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المرتبة العلمية والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (11) يبين الفروق في ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

| البعد    | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | درجة الدلالة |
|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|
| السلوك   | بين المجموعات  | 4735.26        | 2            | 2367.631       | 1.906  | 0.157        |
|          | داخل المجموعات | 83219.32       | 67           | 1242.079       |        | غير دال      |
| التحويلي | المجموع الكلي  | 87954.59       | 69           |                |        |              |

يلاحظ من الجدول رقم (11) بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية (مدرّس - أستاذ مساعد - أستاذ)؛ إذ إن مؤشر الدلالة (0.157) وهي غير دالة عند درجة (0.05). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتبطة بالتواصل مع رئيس القسم والاحتكاك به والتفاعل معه من قبل أعضاء قسمه بغض النظر عن مرتبتهم العلمية؛ فأعضاء الهيئة التدريسية جميعهم تقريباً لهم متطلبات واحتياجات مرتبطة بالقسم المختص، فمن الضروري التواصل مع القسم لتحقيق الأهداف العامة والخاصة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجبري (2019).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة. للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الخبرة والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (12) يبين الفروق في درجة ممارسة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الخبرة

| البعد                         | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | درجة الدلالة |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|
| السلوك<br>القيادي<br>التحويلي | بين المجموعات  | 5038.778       | 3            | 2519.389       | 2.036  | 0.0139       |
|                               | داخل المجموعات | 82915.808      | 67           | 1237.549       |        | دال          |
|                               | المجموع الكلي  | 87954.586      | 69           |                |        |              |

يلاحظ من الجدول رقم (12) بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في ممارسة القيادة التحولية تبعاً لمتغير الخبرة؛ لأن درجة الدلالة الحقيقية أصغر من درجة الدلالة المفترضة (0.05)، وهذا الفرق لصالح أصحاب الخبرة الطويلة؛ ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرات إدارية وعلمية طويلة يمكنهم الأداء بأرائهم حول الممارسات التي يمكن أن تصدر عن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليتين والتي تعبر عن مستويات أدائهم الإداري، ومن خلال ممارسة الباحثين للعلمين والإداري ولفترة طويلة لاحظنا أن بعض رؤساء الأقسام يستعينون بزملائهم ويفيدون من معلوماتهم وتجاربهم وخبراتهم الإدارية في ممارسة العمل القيادي داخل الجامعة كي يمتلكوا المهارة القيادة المطلوبة في بعض الأمور الجديدة عليهم في القسم حتى يعتادوا عليها، وهذا يساعدهم في بناء رؤية جيدة في الأداء وذلك بخلاف أصحاب الخبرة القليلة عند أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

#### المحور الثاني الروح المعنوية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس، وذلك باستخدام اختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (13) نتائج اختبار ت ستويدينت لدلالة الفروق في الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس | ن  | الروح المعنوية |        |       | القرار           |
|-------|----|----------------|--------|-------|------------------|
|       |    | م              | ع      | ت     |                  |
| ذكور  | 29 | 89.82          | 17.169 | 0.447 | غير دال عند 0.05 |
| إناث  | 41 | 91.65          | 16.662 |       |                  |

يلاحظ من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجاتهم على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التنافس الإداري موجود لديهم في اتباع نمط القيادة التحولية المثالية، وحسن قيادة القسم، كما أن درجتهم العلمية ومكانهم الوظيفي متطلب رئيس للتعامل الراقي مع الجميع بما ينعكس على الروح المعنوية لديهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصباينة، وخصاونة (2018).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الكلية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الكلية، وذلك باستخدام اختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج اختبارات ستيودينت لدلالة الفروق في الروح المعنوية تبعاً لمتغير الكلية

| الروح المعنوية   |                   |       |        | ن     | الكلية |       |
|------------------|-------------------|-------|--------|-------|--------|-------|
| القرار           | القيمة الاحتمالية | ت     | ع      |       |        |       |
| غير دال عند 0.05 | 0.08              | 1.757 | 16.833 | 87.62 | 37     | تربية |
|                  |                   |       | 16.174 | 94.57 | 33     | زراعة |

يلاحظ من الجدول رقم (14) عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجاتهم على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الكلية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الظروف الحياتية بأشكالها كافة متشابهة عند أعضاء الهيئة التدريسية جميعهم وهم على درجة كبيرة من الوعي لفصل الظروف المعاشية عن عملهم الأكاديمي وعلاقتهم مع رئيس القسم أو العكس بغض النظر عن الكلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصباحة، وخصاونة 2018) الفرضية السابعة" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية. للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الروح المعنوية وفقاً لمتغير المرتبة العلمية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (15) يبين الفروق في الروح المعنوية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية

| البعد          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | درجة الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|
| الروح المعنوية | بين المجموعات  | 346.213        | 2            | 173.107        | 0.608  | 0.547        |
|                | داخل المجموعات | 19070.087      | 67           | 284.628        |        | غير دال      |
|                | المجموع الكلي  | 19416.300      | 69           |                |        |              |

يلاحظ من الجدول رقم (15) بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في الروح المعنوية تبعاً لمتغير المرتبة العلمية، إذ بلغت قيمة ف (0.608) وهي غير دالة عند درجة (0.05). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ليس له علاقة بالرتبة العلمية، لأن المهام الموكلة إليهم محددة في القسم على اختلاف درجاتهم العلمية وهم يعرفون حقوقهم وواجباتهم تجاه القسم والكلية والجامعة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة. للتحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب اختبار (One Way Anova) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الروح المعنوية وفقاً لمتغير الخبرة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (16) يبين الفروق في الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة

| البعد          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | درجة الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------------|
| الروح المعنوية | بين المجموعات  | 744.675        | 2            | 372.337        | 1.336  | 0.270        |
|                | داخل المجموعات | 18671.625      | 67           | 278.681        |        | غير دال      |
|                | المجموع الكلي  | 19416.300      | 69           |                |        |              |

يلاحظ من الجدول رقم (16) بالنسبة لمتغير المجموعة: أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في الروح المعنوية تبعاً لمتغير الخبرة؛ إذ بلغت قيمة  $F(1.336)$  وهي غير دالة عند درجة (0.05). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن رئاسة القسم لا تقتصر على عضو هيئة تدريسية بعينه؛ وإنما هي متجددة ومتغيرة، وبالتالي هم على دراية كاملة بمهامهم في القسم على اختلاف عدد سنوات الخبرة. الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية لدى أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05). للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباطات بين درجة ممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية، والجدول رقم (17) يوضح ذلك:

جدول (17) معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية

| المتغيرات                              | ن  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية | القرار       |
|--|----|----------------|-------------------|--------------|
| السلوك القيادي التحولي /الروح المعنوية | 70 | 0.791**        | 0.000             | دال عند 0.01 |

\*\* دال عند 0.01

يتضح من الجدول (17) وجود ارتباط موجب بين درجة ممارسة القيادة التحولية والروح المعنوية، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية القائمة على أبعاد القيادة التحولية في الارتقاء بدرجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، فيعد تقديم رئيس القسم الوسائل المساعدة كافة لزملائه للقيام بأدوارهم على الوجه المطلوب، وكذلك الاعتناء بهم وتحقيق طموحاتهم وآمالهم، ومساعدتهم في تطوير أدائهم البحثي، يساهم في الارتقاء فعلياً بدرجة روحهم المعنوية، وتحفيزهم نحو ارتباطهم بالجامعة وبقائهم بها وتحقيق التعاون المثمر فيما بينهم ومع رئيس قسمهم لتحقيق أهداف وطموحات القسم الأكاديمي التابعين له، كما يعزى إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية على دراية كبيرة بأهمية ربط أهداف القسم بأهداف زملائهم في هذه الأقسام من خلال اشتراكهم في بنائها وتحقيقها، كما أنهم يرون أهمية تفويض عدد من الصلاحيات لزملائهم، على اعتبار أن زملاءهم من أعضاء هيئة التدريس لديهم الكفاءة والقدرة على القيام بهذه المهام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمايرة وعاشور (2022).

### الاستنتاجات والتوصيات:

- 1- تحديد الاحتياجات المطلوبة كافة لأعضاء الهيئة التدريسية في كل قسم، ونقلها للقيادات الإدارية صاحبة القرار بهدف إمكانية تلبيتها؛ مما يساهم في تحقيق أهداف العمل الوظيفي.
- 2- إقرار القوانين التي تسمح لرؤساء الأقسام بتقديم التحفيز (الوظيفي) المادي لأعضاء الهيئة التدريسية وبصفة خاصة المتميزين في عملهم فضلاً عن التحفيز المعنوي المستمر، وهذا سينعكس إيجاباً على الروح المعنوية لديهم.
- 3- دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية والإدارية على مستوى الكلية والجامعات.
- 4- تعزيز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تشرين للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك من قبل أصحاب القرار في الجامعة والوزارة.
- 5- عقد دورات تدريبية دورية لأعضاء الهيئة التدريسية كافة بمن فيهم أصحاب القيادات الإدارية بجامعة تشرين؛ لمواكبة التغيرات المستمرة التي تطرأ على العمل الإداري.
- 6- إجراء دراسات مماثلة منها؛ ممارسة القيادة التحولية في جامعة تشرين وعلاقتها باتخاذ القرار، فضلاً عن تعرف معوقات تطبيق القيادة التحولية في جامعة تشرين.

## المراجع:

- الجبري، يحيى. (2019). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(3)- ص 56-72.
- Al-Jabri , Yahya (2019). The degree of availability of transformational leadership dimensions among heads of scientific departments in the College of Education at King Saud University, International Specialized Educational Journal, 7 (3) - pp. 56-72.
- الجضعي، خالد بن سعد.( 2006 ) الإدارة : النظريات والوظائف، الرياض: دار الأصحاب للطباعة والنشر.
- Al-Jadha'i, Khalid bin Saad (2006). Management: Theories and Functions, Riyadh: Dar Al-Ashab for Printing and Publishing.
- الجلابنة، مصطفى طلال. (2011). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بدرجة الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، 1(24)، ص 189-228.
- Al-Jalabna, Mustafa Talal. (2011) The degree of job satisfaction among faculty members at Philadelphia University and its relationship to their degree of morale, Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Palestine, 1 (24), pp. 189-228.
- الرشيدي، علي ضبيان. ( 2018 ). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، 33(71)، ص3-39.
- Al-Rashidi, Ali Dabyan. (2018) Transformational leadership and its relationship to organizational creativity among deans and heads of departments at public and private universities in the city of Riyadh, Arab Journal for Security Studies, Riyadh, 33 (71), pp. 3-39.
- الزهاوي، عبد الواحد بن سعود.(2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقته بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية- بورسعيد، العدد(29)-يناير.
- Al-Zahawi, Abdul Wahid bin Saud. (2020). The degree to which heads of academic departments at Al Baha University practice transformational leadership and its relationship to the morale of faculty members from their point of view, Journal of the College of Education - Port Said, Issue (29) - January.
- الصبابحه، خيرى، خصاونة، أمان. ( 2018 ). دراسة مقارنة في تقييم درجة الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، مجلة جامعة النجاح ، جامعة النجاح الوطنية، 32(2)، ص365-390.
- Al-Sabaha, Khairy, Khasawneh, Aman. (2018) A comparative study in evaluating the degree of morale among faculty members in the faculties of humanities at King Faisal University and the Hashemite University, An-Najah University Journal, An-Najah National University, 32 (2), pp. 365-390.
- عبد الجبار، عادل بن صلاح عمر. ( 2003 ). علاقة الروح المعنوية بأنماط السموك القيادي: دراسة على عينة من رئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية البنات، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 17(68، 67)، ص110-133.
- Abdul-Jabbar, Adel bin Salah Omar (2003). The relationship of morale to patterns of leadership behavior: A study on a sample of heads of academic departments and faculty members at a girls' college, Egyptian General Book Authority, 17 (68, 67), pp. 110-133.

-عمائرة، رضا محمد سعيد و عاشور محمد علي.(2022). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، المقالة 11، الجامعة العربية الأمريكية، المجلد الثامن، العدد 9، سبتمبر 2022، ص 279-296.

-Amayra, Reda Muhammad Saeed, and Ashour Muhammad Ali. (2022). The degree of transformational leadership practice among school principals in the Negev educational region and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of teachers, Article 11, Arab American University, Volume Eight, Issue 9, September 2022, pp. 279-296.

-الغامدي، عمير سفر؛ عطية، محمد عبد الكريم؛ الغامدي، عزلاء محمد؛ الغامدي، فيصل علي.(2019). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعميمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية (2030)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (26).

-Al-Ghamdi, Umair Safar; Attia, Muhammad Abdel Karim; Al-Ghamdi, Azala Muhammad; Al-Ghamdi, Faisal Ali. (2019). Building a tool to measure the degree of performance of administrative leaders in educational institutions in the Al-Baha region in light of the National Vision of the Kingdom of Saudi Arabia (2030), Journal of the College of Education, Port Said University, (26).

-القحطاني، سالم سعيد. (2006). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: الحافظ للنشر.

-Al-Qahtani, Salem Saeed. (2006) Administrative Leadership: The Shift Toward a Global Leadership Model, Riyadh: Al-Hafiz Publishing.

-كنعان، نواف سالم. (2002). القيادة الإدارية، ط6، عمان: مكتبة دار الثقافة.

-Kanaan, Nawaf Salem (2002). Administrative Leadership, 6th edition, Amman: House of Culture Library.

- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). أسلوب القيادة التحولية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، ص 139-202.

- Mustafa, Youssef Abdel Moati. (2002) Transformational leadership method to improve the performance of school principals in Egypt, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, seventh issue, fifth year, pp. 139-202.

-ناصر الدين، يعقوب عادل، (2012). درجة تطبيق أبعاد القيادة التحولية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة الشرق الأوسط.

-Nasser Al-Din, Yaqoub Adel, (2012). The degree of application of the dimensions of transformational leadership in private Jordanian universities from the point of view of their administrative leaders, Amman: The Hashemite Kingdom of Jordan, Middle East University.

-النبهان، موسى. (2014). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-Al-Nabhan, Musa. Al-Nabhan, Musa. Fundamentals of measurement in behavioral sciences, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

#### المراجع الأجنبية:

-Alqatawenh, A. Suleiman. (2018). *Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management, Business: Theory and Practice*, 19, P. 17–24.

Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set: Mind Garden*.

- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, 18, 19-31.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.

-Jarcagin, Kenneth, R. (2004) *Leadership behavior in high school principals: Traits and action that affect*

*teacher morale*. Education-Administration – 65 – 01A of Dissertation Abstracts International. Page, 35. No

Norsamsinar Samsudina , Ahmad Zainal Abidin Abd. Razakb, Norasibah Abdul Jalilc  
Hariyaty Ab.-

Wahidd & Kamarul Bahari Yaakube.(2017). *Transformational Leadership Practices among Academic Administrators at a Public University in Malaysia*, a Faculty of Management & Economics, Sultan Idris Education University, Malaysia, norsamsinar@fpe.upsi.edu.my-International Business Education Journal Vol. 10 No. 1 (2017) 53-62.