



**The Role of Transformational Leadership in Enhancing the Self Efficacy of employees  
An exploratory study of views of a sample of faculty members in the colleges of AlQadisiyah  
university**

\*دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية  
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية  
في كليات جامعة القادسية

\*\*\*زينب حميد مزهر

\*\*أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

**Abstract**

The current study attempted to explore the nature of the relationship between transformational leadership of heads of departments in the 18 colleges of AlQadisiyah University and the self-efficacy of faculty members. The study adopted the analytical descriptive method to analyze the data obtained through the questionnaire distributed to 287 of teaching staff working in the university colleges. It has been dealt with transformational leadership with its four dimensions (idealization influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration) as an independent variable, and self-efficacy was then treated as a dependent one-dimensional variable. The results of the study resulted in a number of conclusions, the most important of which is the existence of significant influence relationships for the dimensions of transformational leadership in the self-efficacy of the faculty members, in the sense that the university leaders who have a high level of transformational leadership skills can predict the existence of a high level of self-efficacy of

faculty members in their various departments. The study also presented a number of recommendations, including the focus of department heads on practices that promote the self-efficacy beliefs of faculty members, whether in terms of intellectual motivation, idealization influence, inspirational motivation or individual consideration, and to develop the leadership skills of the teaching staff nominated for positions of leadership in how to deal in the changing environment with its own requirements, whether related to the activities of teaching and learning on one hand or those associated with research and development activities through the establishment of specialized training courses in this field, both inside Iraq and abroad.

### المستخلص:-

حاولت الدراسة الحالية استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام في كليات جامعة القادسية البالغ عددها (18) كلية وبين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (287) تدريسياً وتدرسية يعملون في كليات الجامعة المذكورة. وقد تم التعامل مع متغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وهي (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) بوصفها متغيراً مستقلاً، أما الكفاءة الذاتية فقد تم التعامل معها بعدّها متغيراً معتمداً أحادي البعد. وقد أسفرت نتائج الدراسة مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية، بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عالٍ من مهارات القيادة التحويلية يمكن ان تنتبأ بوجود مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم المختلفة. كما وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها التركيز من قبل رؤساء الاقسام على الممارسات التي تعمل على تعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية لدى اعضاء الهيئة التدريسية سواءً ما يتعلق بالتحفيز الفكري او التأثير المثالي او الدافعية الملهمة أو الاعتبار الفردي، والعمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لأشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل في البيئة المتغيرة بمتطلباتها الخاصة سواء ما يتعلق بالأنشطة المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة أو تلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال سواءً داخل العراق أو خارجه.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### 1. مشكلة الدراسة واحدة من التحديات التي تواجه قادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر

هي كيفية توظيف واستثمار مواردها وقابلياتها ومقدراتها بالشكل الذي يضمن لها بلوغ الأهداف التي تسعى الى تحقيقها . ويبرز في هذا السياق أحد أهم تلك الموارد التي تشكل محور إهتمام هذه المؤسسات الا وهو المورد البشري وبشكل خاص أعضاء الهيئات التدريسية والباحثين الذين تقع على عاتقهم مهمة تنفيذ الخطط العلمية والبحثية والتربوية لمؤسساتهم التعليمية. وتشير العديد من الدراسات الى أن القيادة وبالذات القيادة التحويلية يمكن أن تؤدي دورا فاعلا في الحصول على أفضل أداء ممكن لهؤلاء من خلال تحفيزهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وتعزيز كفاءتهم الذاتية ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتنفيذ تلك المهام . ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1- ما مدى تبني رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة القادسية لسلوكيات القيادة التحويلية ؟  
2- ما مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية لمستوى الكفاءة الذاتية لديهم ؟

3- ما درجة ارتباط وتأثر الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة البحث بسلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام العلمية فيها؟

### 2. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال محاولتها إختبار تأثير القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية في تعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية وبالتالي فإنها :

1- تلفت أنظار القيادات الجامعية الى أهمية تبني السلوكيات القيادية التي من شأنها تعزيز إدراك الهيئات التدريسية لكفاءتهم الذاتية والارتقاء بمستويات أدائهم بما يتجاوز التوقعات .  
2- تمثل إضافة معرفية متواضعة للمكتبة العربية عموما والمكتبة العراقية بشكل خاص ، سيما في ظل العدد المحدود من الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة .

### 3. أهداف الدراسة

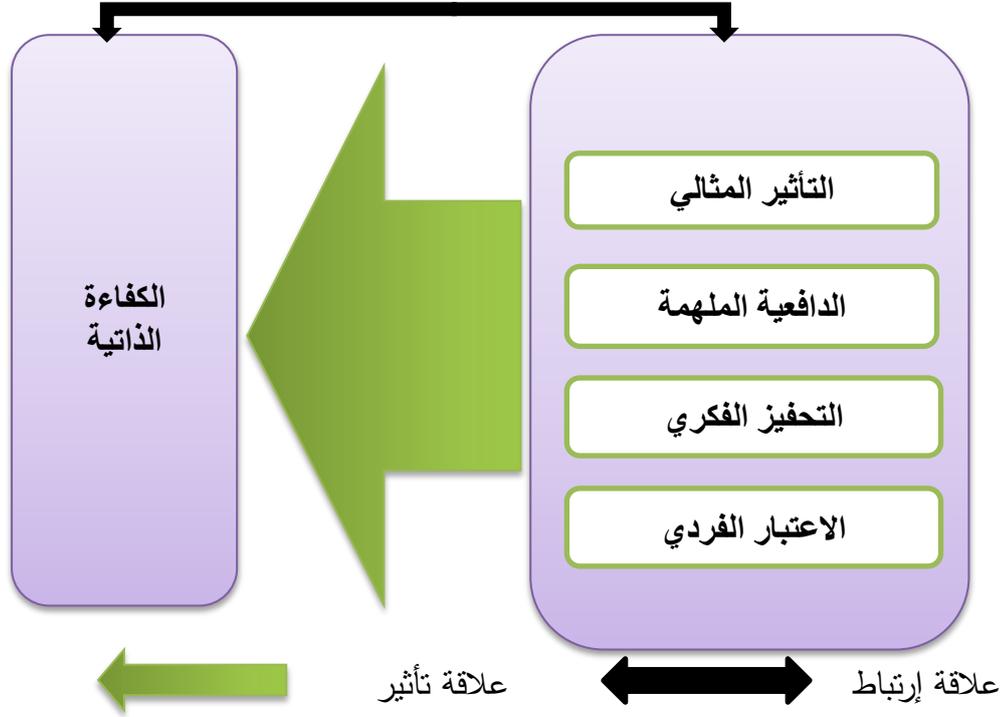
يتجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إختبار الدور الذي يمكن أن تؤديه سلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام العلمية في تعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، ومنه تشتق أهداف فرعية هي:

أ - الكشف عن سلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة القادسية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية فيها .

ب- الكشف عن مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة .

#### 4. المخطط الفرضي للدراسة

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة وفرضياتها تم إعداد مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيري الدراسة ، من علاقات إرتباط وتأثير وكما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

#### 5. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها أمكن صياغة الفرضيات الآتية :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يرتبط مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية بسلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية فيها ، وتعني إحصائياً وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية ومنها تنبثق أربع فرضيات.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تُسهم سلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في تعزيز مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها ، وتعني إحصائياً وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية في مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

#### 6. مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار جامعة القادسية بكلياتها البالغ عددها (18) كلية لتكون ميداناً للدراسة ، أما عينة الدراسة فقد شملت 287 تدريسيًا وتدرسية من أصل 1309 حسب اخر احصائية لسنة 2016 أي بنسبة 21.93% من إجمالي عدد التدريسيين .

#### 7. أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة الأستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة ، وتضمنت محورين خصص المحور الأول منها للحصول على البيانات الخاصة بالمتغير المستقل وهو سلوكيات القيادة التحويلية الأربع بواقع (5) فقرات لكل بُعد بالأستناد الى (Malela, 2013). فيما خصص المحور الثاني لقياس المتغير المعتمد وهو الكفاءة الذاتية الذي تم التعامل معه بوصفه متغيراً أحادي البعد بواقع (10) فقرات بالأستناد الى (Dorner, 2014). وقد تم توزيع (373) استمارة تم استرجاع (340) منها ، وكان الصالح منها للتحليل (287) إستمارة .

#### 8. الوسائل الاحصائية

جرى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي الوسط الحسابي لتحديد أهمية مستوى استجابة المشاركين في الدراسة تجاه متغيراتها ، والانحراف المعياري لتحديد درجة تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي، معامل إرتباط بيرسون لقياس الارتباط بين متغيراتها ، كما استخدم تحليل الانحدار البسيط لأختبار علاقة التأثير بين المتغيرين، وإختبار T لتحديد معنوية علاقة الارتباط ، وأختبار F لاختبار معنوية علاقة التأثير، مع الأستعانة ببرنامجي SPSS و .

#### المبحث الثاني: القيادة التحويلية

##### 1. مفهوم القيادة التحويلية

تشير أدبيات القيادة الى أن فكرة القيادة التحويلية تعود الى العام 1973 عندما طرحها ( James Victor Downton ) في كتابه " Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process". (Renjith et al., 2015:113; Simić, 1998:49) ، مع أن أصل هذا النمط من القيادة يمكن تتبعه في أعمال ( Weber, 1947 ) حول القيادة الكارزمية، إذ يرى Weber أن سلطة القادة الكاريزماتيين تنبثق من كونهم يمتلكون مؤهلات استثنائية تجعلهم يتميزون عن غيرهم، ثم جاء Burns, 1978 في كتابه "Leadership" ليقدم مفهوم القيادة التحويلية من خلال دراسته التي تناول فيها القادة السياسيين في الولايات المتحدة وتوصل الى أن القيادة يمكن أن يعبر عنها بنمطين مختلفين ومتناقضين وهما القيادة التحويلية Transformational Leadership والقيادة المعاملاتية Transactional Leadership، إذ يرى Burns أن القائد التحويلي يتعامل مع قيم واحتياجات الأتباع ويحرص على أن يكون جزءاً من المجموعة التي لها غرض أسمى وأعلى. ويرسم رؤيا كاملة للمستقبل تعكس قيم الأتباع ومساعدتهم على بلوغ الأداء الذي يتجاوز التوقعات ، إلا أن ما تختلف به القيادة

التحويلية عن الكاريزماتية هو أنّ الكاريزما تُعد جزءاً من القيادة التحويلية، وإن أبعاد التأثير المثالي والدافعية الملهمة يجتمعان في قالب واحد تمثله الكاريزما (Tafvelin, 2013:11-13).

ويعتقد Burns أن القيادة التحويلية تمثل "علاقة التحفيز والرفع المتبادل التي تحول الأتباع الى قادة وقد تحول القادة الى وكلاء روحانيين Moral Agents (Bolden et al., 2003:14-15) ، وزاد على ذلك بقوله أنّ القيادة التحويلية تحدث عندما ينخرط شخص واحد أو أكثر مع الآخرين بطريقة معينة يعمل فيها كل من القادة والأتباع على رفع مستويات الدافعية والمعنوية لبعضهما بعض. إلا أن Burns كان يرى أنّ القيادة أما أن تكون تحويلية Transformational أو معاملتية Transactional ، لذا عمل (Bass, 1985) على تطوير هذا المفهوم إذ أنه على خلاف Burns لا يرى القيادة التحويلية والقيادة المعاملتية منفصلتان عن بعضهما، إنما تكملان بعضهما بعضاً فهما نهايتان في سلسلة واحدة، فالقيادة التحويلية تعزز من تأثير القيادة المعاملتية على الأتباع (Stone et al., 2003:350; Judge & Piccolo, 2004:755; Renjith et al., 2015:416) من عملية التبادل الاجتماعي بين القائد والأتباع كما هو الحال في القيادة المعاملتية الى تضمين هذه العملية الاحتياجات النفسية العليا لهؤلاء الأتباع (Kovjanic et al., 2012:1032). ويصف (Bass, 1985) القادة التحويليين بأنهم وكلاء للتغيير ذلك أنهم يعملون على تحويل معتقدات ومواقف ودافعية أتباعهم، ويطورون علاقة شعورية مع أولئك الأتباع ويزيدون من وعيهم وإيمانهم بالنتائج النهائية والاهداف العليا (Cavazotte et al., 2013:492).

ويؤكد (Bass, 1985) أن القائد التحويلي هو الذي يدفع أتباعه لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم أن يفعلوه (Krishnan, 2005:14)، كما أنه يعمل على رفع إدراك أتباعه الى أعلى مستوى من الوعي حول أهمية وقيمة النتائج التي يتوجب تحقيقها (Beck-Tauber, 2012:6). والقائد التحويلي يلهم أتباعه للارتقاء الى ما فوق مصالحهم الشخصية، لأجل صالح المنظمة والذي بدوره له التأثير القوي على الأتباع (Hobkirk, 2003:30). كما أنه يوفر الحلول الجديدة ويحفز الاستجابة السريعة ويطور المرؤوسين ويقترح الأسباب لأجل التغلب على والإنخراط في القيادة الملهمة لتحريك طاقة وجهود المتطوعين (Wiltshire, 2012:5).

ويذكر (House et al., 1988) نقلاً عن (Den Hartog et al., 1997:20) أن نظرية القيادة التحويلية تنبئ بالارتباط الشعوري والحماس العاطفي والدافعية للأتباع كنتيجة لسلوك قائدهم التحويلي، فهو الذي يوجه ويقود المنظمة، ويميز إحتياجات أتباعه، ويمنحهم الرؤيا الواضحة ويدفعهم الى عمل أكثر مما هو مطلوب منهم، ويثق بهم، كذلك فإن القائد التحويلي يعمل الأشياء الصحيحة أكثر من عمل ما هو مقبول أو شائع، ويتجنب استخدام السلطة لإجبار الأتباع للامتثال والخضوع، ويمنحهم الاستقلالية ويوقظ الأمل في نفوسهم (Smith, 2015:16-17). ويعمل القائد التحويلي على غرس مشاعر الأمان لدى الأتباع من خلال وضع إحتياجاتهم في المقدمة وتقديم التشجيع في فترة الأحداث التي تتخللها الضغوطات (Christie et al., 2011:2950)، ويُعَيِّر من إدراك الأتباع للقضايا التي تواجههم

بمساعدهتهم بالنظر الى المشكلات القديمة بطريقة جديدة (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356)، وأن يكون قادراً على تنقية أخلاق وثقة ومتطلبات الأتباع وتحويلها الى رؤيا، وأن يكون حاضراً وموجوداً لإرشاد الافراد للوصول الى تلك الرؤيا، (Sultana et al., 2015:1-2).

ويشير (Bass, 1990:21) الى أن أداء القيادة الفائق - القيادة التحويلية - يتحقق عندما يستطيع القادة ضمان التحول في إهتمامات الأتباع وخلق الوعي والقبول بالغرض من مهمة المجموعة، وإثارة حماس هؤلاء الأتباع للنظر الى ما وراء مصالحهم الشخصية لأجل صالح وخير المجموعة، ومساعدتهم على تحدي وتجاوز مصالحهم لمصلحة الاهداف العليا، كما أن بإمكانه جعل الأتباع يعملون سويةً ويتقنون ببعضهم ويُعزز من دافعيتهم الداخلية وبالتالي تقديم نتائج تفوق التوقعات (Sharma & Singh, 2017:141).

وكخلاصة لما تقدم يمكن القول أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط من القيادة الذي يعمل على إلهام الآخرين على أن يقدموا أداءً أكثر من التوقعات من خلال التركيز على قيمهم ومساعدتهم على خلق التوافق بين هذه القيم والقيم التنظيمية بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

## 2. سلوكيات القيادة التحويلية

يتفق أغلب الباحثين ومنهم (Simić, 1998:52; Stone et al., 2003:350; Judge & Piccolo, 2004:755; Krishnan, 2005:14; Givens, 2008:9; Jandaghi et al., 2009:359; Kovjanic, 2012:4; Kovjanic et al., 2012:1033; Tafvelin, 2013:12; Cavazotte et al., 2013:493; Odumeru & Ifeanyi, 2013:356; McCleskey, 2014:120; Sultana et al., 2015:1; Renjith et al., 2015:114-115; Sharma & Singh, 2017:141-142) على ان القيادة التحويلية تتضمن أربع سلوكيات رئيسة كما حددها (Bass, 1985) وهي:

أ. التأثير المثالي : يشير التأثير المثالي Idealization Influence الى قابلية القائد على بناء وتعزيز ثقة الأتباع به، وبدون هذه الثقة، فإن أي محاولة من قبل القائد للتغيير قد تخلق حالة من مقاومة التغيير لدى هؤلاء الأتباع، وذلك أن التأثير المثالي يمثل عاملاً أساسياً في تقبل التغيير في المنظمة وبغيابه فإن أي جهود لإدارة المنظمة لأجل تحقيق الأهداف والغايات ستكون غير مثمرة (Semic, 1998:52)، وهذا ما يدفع الأتباع الى الإيمان بمثل هذا القائد كما ويشعرون بالفخر لإرتباطهم معه ويتقنون به بأن بمقدوره أن يتغلب على المعوقات (Krishnan, 2005:14). ويمثل التأثير المثالي عنصر الكاريزما في القيادة التحويلية إذ يؤدي القائد نموذج الدور الذي يستحوذ على إعجاب الأتباع وإحترامهم (Kovjanic, 2012:4; Tafvelin, 2013:12). وهو الطريقة التي يتصرف بها القائد وتعال إعجاب الأتباع ويظهر من خلالها قناعاته ويتخذ الوقفة التي تجعل الأتباع يتوحدون معه كما ويضع مجموعة قيم وأهداف واضحة

يمثل لها نموذج ذلك الدور أمام الأتباع (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356). فعندما يثق هؤلاء الأتباع بالقائد ويحترمونه فإنهم سوف يحاكون شخصيته وهو الجانب الأول من العلاقة معهم، فيما الجانب الآخر الذي يمثله التأثير المثالي هو أن القادة يطبعون صورة في أذهان تابعيهم من خلال سلوكياتهم (Sharma & Singh, 2017:142; McCleskey, 2014:120) فالأفعال كما يقول (Renjith et al., 2015:113) تؤثر أكثر من الأقوال.

ب. الدافعية الملهمة : يصف (Bass, 1997) الدافعية الملهمة ( Inspirational motivation ) بانها الدرجة التي يستطيع فيها القائد أن يصور حلاً جذاباً ومحفزاً للاتباع ، حيث يرفع من وعيهم حول رسالة ورؤيا المنظمة ويمنحهم الثقة في قبول والتزام هذه الرؤيا ، وتعتبر عن قابلية القائد التي تؤهله لان يكون رمزاً يُلهم أتباعه ويدفعهم للسلوك الصحيح (Simić, 1999:52). ويتصف القائد ذو الدافعية الملهمة بشكل عام ، كما يشير (Moghali, 2002:70) ، بكونه متفائل يتحدث حول المستقبل ، حماسي يناقش متطلبات العمل المطلوب إنجازه ، يعبر عن منظور جذاب للمستقبل ، يؤسس الثقة بحقيقة أن الاهداف يمكن تحقيقها ، يرسم صورة مثيرة لما يجب الاهتمام به ، ويتصدى للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة (Jandaghi et al., 2009:359).

وتتضمن الدافعية الملهمة تلك السلوكيات التي تدفع وتُلهم الأتباع من خلال إعطاء المعنى المشترك والتحدي لهؤلاء الأتباع ، وتعتبر عن ثقة القائد في قدرات أتباعه (Kovjanic, 2012:4)، كما وتعمل على إعطاء معنى للمهام الحالية، وإيصال الصورة المثالية حول تحقيق الأهداف المستقبلية (Kovjanic, 2012:4; Odumeru & Ifeanyi, 2013:356) . ويتحقق هذا البعد عندما يتمكن القائد من رسم رؤيا ملهمة كاملة للمستقبل وإيمانه بأن أتباعه سيحققون أكثر مما يعتقدونه ممكناً وبالتالي إمكانياتهم على إدراك تلك الرؤيا (Tafvelin, 2013:12) ، إذ يدفع القائد أتباعه لإنجاز الأهداف والغايات التنظيمية في ذات الوقت الذي يُلهمهم لتحقيق أهدافهم الخاصة ، وهي إستراتيجية ضرورية للدافعية الملهمة ، كما أنه يكافح لتعزيز روح الفريق والعمل الجمعي والالتزام ، والعمل على صياغة رؤيا ورسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الخاصة بها ، ويخلق الإحساس القوي بالغرض منها بين الأتباع (Renjith et al., 2015:114-115)، (Sharma & Singh, 2017:141-142). وجدير بالذكر أن كلا من الدافعية الملهمة والتأثير المثالي يشكلان القيادة الروحية الكارزمية (McCleskey, 2014:120) .

ت. التحفيز الفكري يتضمن التحفيز الفكري Intellectual stimulation تشجيع الأتباع على تحدي الافتراضات وإعادة تأطير المشكلات وتحمل المخاطر المرتبطة بذلك (Bass , 1985) . وفي نطاق التحفيز الفكري فإنه لا يتم فرض فكرة تطرح من قبل القائد على الأتباع مهما كانت التكلفة (Simić, 1999:52)، إنما يتم التحقيق في الافتراضات الأساسية للمشكلات والتساؤل حولها ، وتشجيع الآخرين على التفكير غير التقليدي من خلال النظر لتلك المشكلات من زوايا

مختلفة ، ومراجعة وتنقيح الأفكار التي لم يطرح تساؤلات حولها (Jandaghi et al., 2009:359) ، ومعالجة المواقف القديمة بطرق جديدة (Stone , et al. 2004 :349) . ويزيد من وعي الأتباع حول المشكلات وكيفية حلها وينشط من مخيلتهم ويولد الافكار والرؤى ويشجع الأتباع على التفكير الإبتقادي بإستخدام طرق جديدة والسماح بالأخطاء والتماس أفكار الأتباع دون الحكم عليها ( Judge & Piccolo, 2004:755 ; Tafvelin, 2013 : 12 ) ، وهذا يتطلب الإفتاح من جانب القائد وزيادة مستويات الثقة بالأتباع في مواقف حل المشكلات بما يعزز من كفاءتهم الذاتية (McCleskey, 2014:120) ، ويدفعهم لأن يكونوا مبتكرين بتجاوزهم أي معوقات في طريق رسالة المنظمة (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356) وتشجيعهم على استكشاف طرق جديدة لعمل الأشياء كما إستكشاف فرص جديدة للتعلم (Sharma & Singh, 2017:141).

ث. الإعتباري الفردي ويعني الإعتبار الفردي Individualized consideration أن يشترك الأتباع في عملية تحول المنظمة بهدف تحديد آمالهم واحتياجاتهم وقيمهم وقدراتهم بالشكل وبالطريقة الصحيحة (Simić, 1998:52) . وهذا يعني من وجهة نظر (Moghali, 2002:73) أن الاعتبار الفردي تتطلب من القائد تخصيص الوقت الضروري لتعليم وتدريب الأتباع ، معاملتهم كأفراد وليس فقط كأعضاء مجموعة ، إعطاء الإهتمام والانتباه للآخرين الذين لديهم احتياجات وأحلام وأمنيات خاصة بهم ، مساعدتهم على التطور والتقدم (Jandaghi et al., 2009:359) ، ويتطلب هذا الأمر العمل على تعزيز الاتصالات في إتجاهين (Stone et al., 2003:351) فيعمل القائد كموجه ويعطي الأهمية لفهم الأتباع ومتطلباتهم والإصغاء لإهتماماتهم واحتياجاتهم - (Sultana et al., 2015:1- Judge & Piccolo, 2004:755) ، كما ويوفر للتابع التغذية العكسية بإستمرار في محاولة منه لتطوير الإمكانيات الشخصية لهم (Kovjanic, 2012:4).

ويعني الإعتبار الفردي أن يكون القائد رحوماً وعطوفاً ، ويكون ناصحاً لأتباعه ويكافئهم مقابل إبتكاراتهم وإبداعاتهم ، ويدير مهارات إتصال شخصية تفاعلية ممتازة ، كما ويقدم الدعم للأتباع بناءً على مواهبهم ويُمكّنهم من إتخاذ القرارات ويوفر الدعم اللازم لتنفيذ هذه القرارات (Renjith et al., 2015:114-115) ، وهذا يشمل إظهار الإحترام للأتباع والإشادة بإسهاماتهم لصالح المجموعة أو المنظمة (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356; Sharma & Singh, 2017:141) .

### المبحث الثالث : الكفاءة الذاتية

غالباً ما يُثار التساؤل حول قدرة بعض الأفراد على تحقيق النجاحات المستمرة في عملهم بينما لا يستطيع آخرون بلوغ تلك النجاحات. يجيب على هذا التساؤل عالم النفس المشهور Albert Bandura بالقول أن أحد أسباب ذلك هو الكفاءة الذاتية المدركة Perceived Self-Efficacy حيث تشكل معتقدات

الفرد الشخصية العامل الأساس في قدرة الفرد على فعل الأشياء، فإذا آمن الفرد بأن لديه القدرة على تقديم شيء ما سوف يحاول جعل ذلك الشيء يحدث، وهذا ما يطلق عليه الكفاءة الذاتية والتي يمثل بناؤها كما يقول Bandura, 1997 أحد الأوجه الأساسية لنظرية الإدراك الاجتماعي (Schwarzer & Hallum, 2008:153). فنظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory تؤكد على أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل كبير في السلوك سواءً من حيث البدء أو التحمل، فالأفراد في محاولتهم القيام بمهام أكثر صعوبة، تعمل الكفاءة الذاتية بشكل جاد لتحقيقها على الرغم من وجود العديد من التحديات، ذلك أن إدراك الفرد لكفاءته الذاتية يمكن أن يحدث في طريقة تفكيره وشعوره وتصرفه. ويعكس العدد المتزايد من البحوث والدراسات ذات الصلة أن توقعات الأفراد حول كفاءتهم الذاتية تؤثر في دافعيتهم ومثابرتهم وإنجازاتهم (Owen & Froman, 1988:2).

وينظر (Bandura, 1982:127) الذي يُعد من أبرز الباحثين الذين تناولوا موضوع الكفاءة الذاتية بالبحث والتحليل إلى أنها تمثل إيمان الفرد بقدرته على إنجاز المهام المكلف بها، ويؤكد أنه عندما يفقد الأفراد إلى الكفاءة الذاتية فإنهم يميلون إلى التصرف بطريقة غير فاعلة حتى لو أنهم يعرفون ما يجب عمله. وقد حدد Bandura, 1997 أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية هم أكثر ترجيحاً للمتابعة ومن ثم المثابرة والإصرار لإنجاز مهمة ما من أولئك الأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة، فالكفاءة الذاتية تلعب دوراً مؤثراً في تحديد إختيار الفرد، ومستوى جهوده، ومدى صموده أو إستمراريته (McGee et al., 2009:966)، إن تعريف Bandura, 1977 للكفاءة الذاتية المدركة بأنها إعتقاد الفرد بقدراته على تنظيم وتنفيذ المهام المطلوبة لتقديم إنجاز معين، يعكس نظرياً أن مثل هذه المعتقدات تؤثر على مسارات العمل المطلوبة لتحقيق ذلك الإنجاز، ومقدار الجهد المطلوب لبلوغه، وقدرته على المثابرة في مواجهة العقبات والإخفاقات، سواءً كان نمط تفكيره يعوقه أو يدعمه ذاتياً ومقدار الضغط والإحباط الذي يواجهه في التعامل مع المتطلبات البيئية المفروضة، ومستوى الإنجازات التي يحققها (Bong et al, 2003:5)، فدافعية الأفراد وحالاتهم العاطفية وأفعالهم قائمة على ما يؤمنون به أكثر مما هي قائمة على الحقيقة الموضوعية (Bandura, 1997:2).

وعندما أشار (Bandura, 1990:9) إلى أن الكفاءة الذاتية المدركة تتعلق بمعتقدات الأفراد في أن باستطاعتهم ممارسة قدر من السيطرة على دافعيتهم وسلوكهم وعلى بيئتهم الاجتماعية، إنما بين أن معتقدات الأفراد حول قابليتهم أو قدراتهم تؤثر في ما يختارون فعله، وكم هو مقدار الجهود التي يبذلونها، وكم من الوقت سيصمدون في وجه التحديات سواءً كانوا يحملون أنماط تفكير مشجعة للذات أو محبطة لها، ومقدار الضغط والإحباط الذي يختبرونه في المواقف الرسمية. فعندما يفتقد الأفراد للإحساس بالكفاءة الذاتية فانهم لا يتمكنون من إدارة المواقف بفاعلية رغم أنهم يعرفون ما يجب عمله ويمتلكون المهارات المطلوبة، إذ يخلق التفكير غير الكفوء ذاتياً تعارضاً بين المعرفة والأفعال. ويرى (Bong & Skaalvik, 2003) أن مفهوم الكفاءة الذاتية يدل نسبياً على إدراكات ذاتية موجهة نحو المستقبل -Future Oriented وليس نحو الماضي، أي إنه يتم تحديدها مسبقاً قبل البدء بالأنشطة ذات الصلة بالمهمة

المعنية (Zimmerman, 2000:84) . وتتضمن معتقدات الكفاءة إستناداً الى (Bandura, 1997:45) أنواعاً مختلفة من القابليات مثل إدارة التفكير، التأثير، الفعل، والدافعية. وهناك أنشطة معينة تستند أكثر من غيرها الى بعض أوجه الكفاءة الذاتية المدركة، كما تتفاوت معتقدات الكفاءة الذاتية في أهميتها بشكل كبير، فبعض أشكالها هو أكثر حيوية لحياة الفرد من غيره، فمتابعة الحياة نموذجياً تتمحور حول ادوار تتطلب مجموعة متعددة من المهارات التي يجب تطويرها سويةً بدلاً من الاستكانة الى مهارة واحدة منفردة.

إن الكفاءة الذاتية أو الثقة بالنفس في مجال معين قائمة على أساس إدراكات الأفراد لمهاراتهم وقابلياتهم حيث يعكس المفهوم كما يقول (Bandura, 1989, 1997) الأفكار الموغلة داخلياً عند الفرد حول ما إذا كان يمتلك القابليات المدركة على أنها ضرورية لأداء مهمة ما، ومثل إعتقادهم بأنهم سيكونون قادرين أن يحولوا وبكفاءة هذه المهارات الى ما يتم إختياره من مخرجات (Wilson et al., 2007:289). ويشير (Zimmerman 2000:83) الى أن الكفاءة الذاتية تقيس التركيز على قابليات الأداء أكثر منه على المؤهلات الشخصية كالخصائص النفسية والبدنية للشخص، فقد يحكم شخص بقدرته لإنجاز متطلبات مهمة معينة بغض النظر عن من يكون شخصياً أو رأيه أو شعوره تجاه ذاته، كما أن معتقدات الكفاءة الذاتية هي ليست نزعة أو صفة منفردة بل هي متعددة الأبعاد بالتكوين وتختلف باختلاف أسس المجالات التي توظف فيها. ويعتقد Bandura أن كل فرد يمتلك نظاماً ذاتياً يتيح له ممارسة قدر من التحكم بأفكاره ومشاعره ودافعيته وأفعاله. وهذا الإدراك يعطي الفرد الشعور بالسيطرة على بيئته، مع ملاحظة أن الكفاءة الذاتية صفة ذات ميدان محدد وليست بالصفة التي يمكن أن تكون قابلة للتعميم على كل الأفراد (Kitching et al, 2011:10-11). يقول (Bandura, 1997:37) أن الكفاءة الذاتية تعمل كعامل أساس في نظام توليدي Generative system للمقدرة الإنسانية، ولهذا نرى أن هناك أشخاصاً مختلفين مع مهارات متشابهة أو نفس الأشخاص تحت ظروف مختلفة قد يكون أداءهم ضعيفاً أو كافياً أو متفوقاً اعتماداً على مدى التقلبات في معتقداتهم حول كفاءتهم الذاتية. والكفاءة الذاتية كمقدرة توليدية، كما يشير Bandura، يقصد بها أن المهارات الثانوية المعرفية والاجتماعية والعاطفية والسلوكية يجب أن تنظم وتنسق بشكل فاعل كي تعمل على خدمة عدد لا ينتهي من الأغراض والغايات، فهناك فرق بين أن يمتلك الفرد المهارات وبين أن يكون قادراً على أن يضعها في إطار متكامل ضمن المسارات المناسبة للعمل وتنفيذها بشكل جيد تحت مختلف الظروف. وتحدد الكفاءة الذاتية كما يذكر، De Ture, 2004، قدرة الفرد على التعامل مع مهمة معينة، إلا أن هذا التحديد لا يستند كلياً الى التجربة السابقة أو الفعلية أو القدرة الحالية والمهارات ولكن أيضاً على تصورات الأفراد للمعرفة والقابلية الخاصة بالنسبة إلى المهمة أو الموقف المحدد (Genç et al., 2016:54).

ووصف (Bonar et al., 2011) الكفاءة الذاتية بانها الدرجة المدركة لثقة الفرد في نفسه أو قدرته على الإستفادة من مهارات ضبط النفس، في حين وصفها Cain et al., 2009 بأنها تمثل ميراثاً من الثقة في القدرة على إستخدام السلوكيات المطلوبة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بنجاح (Kahn,

(Robbins & Judge, 2011:11) . وهي تمثل إيمان الشخص بقدرته على أداء مهمة معينة (2013:216) ، وكلما كان هذا الإيمان قوياً كلما كانت ثقته أقوى بقدرته على النجاح، أما الأشخاص الذين يكون إيمانهم ضعيفاً فهم أكثر ترجيحاً لأن يقللوا من جهودهم أو ربما يستسلموا، علماً أن هذه الكفاءة يمكن أن تتغير عبر الزمن والتغيرات في مستوى الأداء وبالتغذية الراجعة سواءً كانت إيجابية أو سلبية.

وينفق الباحثان مع وجهة نظر (Bong & Skaalvik, 2003:5) في أن الكفاءة الذاتية ليست حُكماً فيما إذا الفرد كفواً ومؤهلاً لأداء مهمة معينة بشكل عام ، بل هي حُكم حول مدى قوة ما يؤمن به الفرد بأنه يستطيع النجاح في مهمة معينة وفي ظل ظروف محددة ، وهو ما دفع الباحثين الى التركيز على الدور الذي تلعبه سياقات معينة في تقييمات الكفاءة.

المبحث الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية. إذ سعت دراسة (Givens, 2008) الى التحقق من تأثير نمط القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية مثل سلوك المواطنة التنظيمية/الأداء ، الثقافة التنظيمية ، الرؤيا التنظيمية ، وعلى النتائج الشخصية للأتباع كالتمكن، الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة ، الدافعية ، ومعتقدات الكفاءة الذاتية ، إذ إن التعرف على تأثير القيادة التحويلية على هذه المخرجات سوف يُمكن القادة من التأثير على سلوك الافراد العاملين بما ينعكس إيجابياً على المنظمة ونجاحها. ففي ما يتعلق بمعتقدات الكفاءة الذاتية ، توصلت الدراسة الى أن هناك تأثيراً إيجابياً لنمط القيادة التحويلية على معتقدات الكفاءة الذاتية، ذلك أن العمل على تعزيز الثقة ومكافأة الجهود يمكن أن تحقق زيادة ملحوظة في جهود الأتباع لبلوغ النجاح .

أما دراسة (Demir , 2008) فقد كان الغرض منها إستكشاف العلاقة المباشرة بين ممارسات القيادة التحويلية والكفاءة الجمعية للمعلمين فضلاً عن العلاقة غير المباشرة لهذا النمط من القيادة مع الكفاءة الجمعية للمعلمين بتوسط الكفاءة الذاتية للمعلمين والثقافة التعاونية للمدرسة. وكشفت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس تفسر ما نسبته 35% من الاختلاف في الكفاءة الجمعية للمعلمين، و 58% من الاختلاف في ثقافة المدرسة التعاونية. أما الكفاءة الذاتية للمعلمين فقد فسرت 42% من الاختلاف في الكفاءة الجمعية للمعلمين ، كما أن ثقافة المدرسة التعاونية فسرت ما يصل الى 18% من الاختلاف في كفاءة المعلمين الجمعية. كما وجد أن المتغيرات المذكورة مجتمعة تُفسر ما نسبته 53% من الكفاءة الجمعية للمعلمين .

واختبرت دراسة (Nielsen et al., 2009) إثنتين من الآليات النفسية المحتملة التي تربط سلوكيات القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي للعاملين ورفاهيتهم، وهي دراسة شاملة أُجريت في قطاع الرعاية الصحية في مركزين لرعاية المسنين في مدينة دانماركية كبيرة ، وشارك فيها موظفو التمريض والمتخصصون في الرعاية الصحية . وقد بينت النتائج أن الكفاءة الذاتية لهم ولل فريق الذي يعملون فيه شكلاً عوامل وسيطة ، إلا أن تأثيرهما كان متفاوتاً . فالكفاءة الذاتية توسطت وبشكل تام العلاقة بين

القيادة التحويلية والرفاهية، فيما كانت كفاءة الفريق حاضرة جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، لكنها تتوسط بشكل تام العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهية. وقد إستنتج الباحثون أن القيادة التحويلية في هذا القطاع يمكن أن تساعد في ضمان الرضا الوظيفي للعاملين وفي رفاهيتهم النفسية، وأنه يمكن القيام بذلك من خلال ترسيخ الشعور لديهم بكونهم تحت السيطرة كأفراد لكن أيضاً بكونهم جزءاً من مجموعة متخصصة.

وتقصت دراسة (Cavazotte et al., 2013) الإرتباط بين القيادة التحويلية والأداء السياقي الرسمي وغير الرسمي للمرؤوسين بين العاملين، وقد عرض الباحثون واختبروا إثنين من العمليات الوسيطة (السلوكيات المساعدة والمتغيرات الضابطة) من خلال أي من القادة التحويليين سيعزز من أداء الافراد المرؤوسين، وتوحد قوي مع معتقدات الكفاءة الذاتية الخاصة بالفائد، وتم إجراء هذه الدراسة وإختبار العلاقة المطروحة على عينة من 107 مديراً من مجموعة متعددة الجنسيات تعمل في القطاع المالي في ريو دي جانيرو - البرازيل. ففيما يتعلق بالقيادة التحويلية إعتمدت الدراسة مقياس ذو 14 فقرة الذي تم تطويره من قبل Pearce & Sims, 2002 لقياس أبعادها الأربعة (الرؤيا، المثالية، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري)، في حين اعتمد مقياس Riggs et al., 1994 ذو الأربع فقرات لقياس الكفاءة الذاتية. نموذج المعادلة الهيكلية المعروضة تم تعيينه بواسطة تقنيات PLS (المربعات الأقل جزئية). نتائج الدراسة بينت أن القيادة التحويلية المدركة مرتبطة مع مستويات عالية من أداء المهمة والسلوكيات المساعدة ضمن سياق العمل في البرازيل، كما أن المرؤوسين الذين يدركون افراداً بأنهم قادة تحويلين يعطون إتفاقاً (توحداً) أقوى مع المستويات الأعلى لكفاءتهم الذاتية في ما يتعلق بعملهم، كما وجد الباحثون أن كلاً الآليات (التوحد ومعتقدات الكفاءة الذاتية) يمكن أن تجد طريقها عندما يرحح القادة التحويليون تعزيز أداء المهمة وسياقية الأتباع P505، إضافة الى ان العمليات الوسيطة كانت مدعومة تجريبياً.

وإستهدفت دراسة (Aggarwal & Krishnan, 2013) معرفة كيفية تعزيز الكفاءة الذاتية للمرؤوسين من خلال إستخدامهم ستراتيجمات إدارة الإنطباع على المشرفين وتأثير القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية لهؤلاء المرؤوسين. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للمرؤوسين، كما كان لستراتيجمات إدارة الانطباع المركزة على الذات وكذا المركزة على الآخرين علاقة إيجابية مع هذا النمط من القيادة، كما أن ستراتيجمات إدارة الانطباع ذات التركيز على الآخرين والتي تركز على الوظيفة تُعدل من العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، ومثل هذه العلاقة الإيجابية بينت النتائج أنها موجودة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للمرؤوسين فقط عندما يستخدم المرؤوسين ستراتيجمات إدارة الإنطباع المركزة على الآخرين والمركزة على الوظيفة بدرجة عالية.

واختبرت دراسة (Hairudinor et al., 2014) تأثير القيادة التحويلية على المقدره الاجتماعية، الكفاءة الذاتية، الانخراط في العمل، وأداء الفرد كمعلومات علمية في المستشفيات الخاصة في مقاطعة

كاليمانتان الجنوبية في اندونيسيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر على كل من المقدره الاجتماعيه، الكفاءة الذاتية، الانخراط في العمل، والأداء الفردي، فضلاً عن تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء الفردي.

وتأتي دراسة (Sharma & Singh, 2017) لتختبر العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس وبين الكفاءة الذاتية للمدرسين في المدارس العامة في مقاطعة Rohtak في الهند. وتكونت العينة من (120) مدير مدرسة بخدمة تبلغ (7 - 8) سنوات كحد أدنى، و(100) مدرس لديهم خدمة تبلغ (5) سنوات كحد أدنى، وكشفت النتائج المتحصل عليها ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي والاعتبار الفردي والمكافئات الموقفية والادارة بالاستثناء، ونمط قيادة عدم التدخل) مع الكفاءة الذاتية للمدرسين. إن الدراسات السابقة تؤكد بدون أدنى شك وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للعاملين سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة .

### المبحث الخامس: الجانب التطبيقي

#### أولاً : إختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة

##### 1. الصدق الظاهري

قام الباحثان بإجراء عرض تفصيلي لأداة قياس الدراسة في صورتها الأولية على (10) محكمين من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس. وقد تم إعداد إستمارة خاصة لإستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور التي تتضمنها هذه الأداة. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون أجريت التعديلات التي إنفق عليها (75%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

##### 2. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس

تهدف هذه الفقرة الى التحقق من التركيبة البنائية للمقاييس المعتمدة في البحث من خلال إستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis). وهو أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وإعتمد الباحثان في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (LISREL V.8.5). وتتجسد الغاية الاساس من إجراء التحقيق على التركيبة البنائية للمقاييس في التحقق من إنسجام بيانات العينة مع نموذج القياس المستخدم لها. ويتحقق ذلك من خلال ملاحظة مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة ، وكما في الجدول (1).

جدول(1) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة المطابقة	جودة
1	النسبة بين قيم $X^2$ ودرجات الحرية df	أقل من 5	

أكبر من 0.90	Goodness of Fit Index (GFI) حسن المطابقة	2
أكبر من 0.90	Normed Fit Index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري	3
أكبر من 0.95	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن	4
بين 0.08-0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	5

(Chan et al., 2007)

وقد حصلت كل الفقرات الخاصة بمقاييس المتغيرين على تشبعات معيارية مقبولة (أعلى من 0.30) (Costello & Osborne, 2005) فضلاً عن أن إحصائيات جودة المطابقة كانت مقبولة أيضاً .

### 3 . ثبات مقاييس الدراسة

يُعبّر الثبات عن حالة إتساق مقاييس الدراسة وإستقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها من تلك المقاييس عبر فترات زمنية مختلفة (24: Bartholomew, 1996). وقد استخدم الباحثان إختبار كرونباخ ألفا لغرض التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وتم حساب معامل الثبات للأداة كما موضح في الجدول (2).

جدول (2) الثبات البنائي لأداة القياس بإستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات	البعد	معامل كرونباخ ألفا للابعاد
القيادة التحويلية	0.858	التاثير المثالي	0.766
		الدافعية الملهمة	0.809
		التحفيز الفكري	0.751
		الاعتبار الفكري	0.791
الكفاءة الذاتية	0.888	احادي البُعد	—

يتبين من الجدول (2) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.751 - 0.888) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها اكبر من (0.70) (DeVellis, 2003)، والتي تدل على إن الأداة تتصف بالإتساق والثبات الداخلي.

ثانياً: الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتضمن الوصف الإحصائي جانبيين ، يتعرض الأول منها للمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ويتعلق الثاني بالمتغير المعتمد وهو الكفاءة الذاتية. وتشمل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية وأقصى وأدنى إجابة لكل فقرة.

وقد اعتمد الباحثان في إستبانة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (لا أنفق تماماً - أنفق تماماً). وللمتوسط الحسابي خمس فئات تحدد حدودها من خلال قسمة المدى البالغة قيمته (4) على عدد الفئات (5) أي  $(0.80=5/4)$ ، ثم أما أن يطرح من هذا العدد الاخير الحد الأعلى للمقياس (5) أو أن يجمع مع الحد الأدنى للمقياس (1) لتتوزع فئات المتوسطات الحسابية حسب مستوياتها وكما في الجدول (3).

جدول (3) فئات قوة المتوسطات الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.00 – 1.80
منخفض	1.81 – 2.60
معتدل	2.61 – 3.40
مرتفع	3.41 – 4.20
مرتفع جداً	4.21 – 5.00

المصدر: إعداد الباحثين

### 1. الوصف الإحصائي للمتغير المستقل القيادة التحويلية

وجد في متغير القيادة التحويلية أربعة أبعاد وفيما يأتي الوصف الإحصائي لهذه الأبعاد.

أ. التأثير المثالي: يظهر الوصف الإحصائي لهذا البعد الفرعي أن الفقرة (5) " يحل المشكلات التي تحصل في القسم من خلال التسوية " قد نالت متوسطاً حسابياً بقيمة (4.08) وهو الأعلى وعلى إنحراف معياري بلغ (0.92) مما يدل على إتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة، وضمن مستوى الإجابة "مرتفع". أما أدنى المتوسطات فقد حصلت عليه الفقرة (4) " يتعامل مع التدريسيين كأعضاء محترمين في القسم " وبقيمة (3.73)، مع الفقرة (2) "يهتم بإحتياجات التدريسيين قبل إهتمامه بإحتياجاته الخاصة" بمتوسط حسابي ايضاً بلغ (3.73)، مع انحرافات معيارية بلغت (0.95) (0.87) على التوالي مما يبين تناسق اجابات عينة الدراسة حول الفقرتين، مع مستوى إجابة "مرتفع" لكليهما. كما وحصل البعد على معدل عام (3.87) ضمن فئة "مرتفع"، ومعدل إنحراف معياري (0.91)، وكان ترتيب الأهمية النسبية للبعد (1) كما في الجدول (8)، كما وتراوحت الإجابات بين أقصى قيمة (5) و(1) كأدنى إجابة كما في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد التأثير المثالي (n=287)

ت	رئيس القسم الذي أعمل معه	M	S.D.	Mini.	Max.	الأهمية النسبية
1	يخلق مناخاً آمناً ومسالماً في القسم.	3.99	0.84	1.00	5.00	2
2	يهتم بإحتياجات التدريسيين قبل إهتمامه بإحتياجاته الخاصة.	3.73	0.87	1.00	5.00	4
3	يضع معايير مرتفعة ويوصلها لكل تدريسي في القسم.	3.81	0.94	1.00	5.00	3
4	يتعامل مع التدريسيين كأعضاء محترمين في القسم.	3.73	0.95	1.00	5.00	5
5	يحل المشكلات التي تحصل في القسم من خلال التسوية.	4.08	0.94	1.00	5.00	1
		3.87			المعدل العام للاوساط الحسابية	
		0.91			المعدل العام للانحرافات المعيارية	

ب. الدافعية الملهمة: يُبين الجدول (5) أن أعلى المتوسطات كانت للفقرة (1) "يخلق الحماسة بين التدريسيين في القسم" فبلغ (3.91)، كما حصلت الفقرة (3) "يساعد التدريسيين لتطوير وإدامة التعاون فيما بينهم" على نفس المتوسط الحسابي مع انحراف (0.84) (0.90) على التوالي وهذا يشير الى إنسجام في إجابات أفراد العينة عن الفقرة، كما أن مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع". أما أدنى متوسط فكان للفقرة (4) "يساعد التدريسيين على حل مشكلاتهم سوية بفاعلية اكبر" وقيمته (3.67) وإنحراف معياري للفقرة بلغ (0.95) وبديل ذلك على إنسجام الإجابات من عينة البحث تجاه الفقرة، ومستوى الإجابة يقع ضمن فئة "مرتفع". ونجد أن البُعد الرابع قد حصل على معدل عام بلغ (3.80) وعلى إنحراف معياري (0.90)، وبذلك تكون الأهمية النسبية للبُعد (2) كما في الجدول (8)، كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد الدافعية الملهمة (n=287).

ت	رئيس القسم الذي أعمل معه	M	S.D.	Mini.	Max.	الأهمية النسبية
1	يخلق الحماسة بين التدريسيين في القسم.	3.91	0.84	1.00	5.00	2

5	5.00	1.00	0.92	3.76	لديه رؤيا تجعلنا نعمل كفريق.	2
3	5.00	1.00	0.90	3.91	يساعد التدريسيين لتطوير وإدامة التعاون فيما بينهم.	3
1	5.00	1.00	0.95	3.67	يساعد التدريسيين على حل مشكلاتهم سوية بفاعلية اكبر.	4
4	5.00	1.00	0.91	3.77	يضع معايير أكاديمية مرتفعة ويحفز التدريسيين على تحقيقها.	5
3.80					المعدل العام للاوساط الحسابية	
0.90					المعدل العام للانحرافات المعيارية	

ج. التحفيز الفكري: يظهر الوصف الإحصائي لهذا البُعد أن الفقرة (4) "منفتح تجاه الافكار الجديدة" قد نالت متوسطاً حسابياً بقيمة (3.78) وهو الأعلى وعلى إنحراف معياري بلغ (0.92) مما يدل على إتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة، وضمن مستوى الإجابة "مرتفع". أما أدنى المتوسطات فقد حصلت عليه الفقرة (2) "يشجع التدريسيين الى التساؤل حول الحالة الراهنة وإعادة تأطير المشكلات وفهمها بطرائق جديدة" وبقيمة بلغت (3.46)، أما الإنحراف المعياري فكان (1.01) مما يبين تناسق الإجابات حول الفقرة، مع مستوى إجابة "مرتفع". كما وحصل البُعد على معدل عام (3.65) ضمن فئة "مرتفع"، ومعدل إنحراف معياري (0.92)، وجاء في ترتيب الأهمية النسبية للبعد رابعاً كما في الجدول (8)، كما وتراوحت الإجابات بين أقصى قيمة (5) و(1) كأدنى إجابة كما في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد التحفيز الفكري (n=287).

ت	رئيس القسم الذي أعمل معه	M	S.D.	Mini.	Max.	الاهمية النسبية
1	يحفز التدريسيين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين.	3.64	0.88	1.00	5.00	3
2	يشجع التدريسيين الى التساؤل حول الحالة الراهنة وإعادة تأطير المشكلات وفهمها بطرائق جديدة.	3.46	1.01	1.00	5.00	5
3	يدفع التدريسيين للأداء بشكل أفضل في البيئة المتغيرة.	3.62	0.93	1.00	5.00	4
4	منفتح تجاه الافكار الجديدة.	3.78	0.92	1.00	5.00	1
5	مرن بما يكفي لتنفيذ طرائق جديدة في التدريس.	3.75	0.88	1.00	5.00	2

3.65	المعدل العام للاوساط الحسابية
0.92	المعدل العام للانحرافات المعيارية

د. الاعتبار الفردي: يُظهر جدول (7) أن أعلى المتوسطات كانت للفقرة (5) "ذو حضور سواء في قاعة المحاضرة أو خارجها" فبلغ (3.85) مع أنحراف (0.81) وهذا يشير الى إنسجام في إجابات أفراد العينة عن الفقرة، كما أن مستوى الإجابة ضمن فئة "مرتفع". أما أدنى متوسط فكان للفقرة (1) "يولي التدريسيين انتباهه الشخصي" وقيمته (3.40) وإنحراف معياري للفقرة بلغ (1.05) وبديل ذلك على إنسجام الإجابات من عينة البحث تجاه الفقرة، ومستوى الإجابة يقع ضمن فئة "مرتفع". ونجد أن البُعد الرابع قد حصل على معدل عام بلغ (3.70) وعلى إنحراف معياري (0.88)، وبذلك تكون الأهمية النسبية للبُعد ثالثاً كما في الجدول (8)، كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى قيمة و(1) كأدنى قيمة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة لبُعد الاعتبار الفردي (n=287).

ت	رئيس القسم الذي أعمل معه	M	S.D.	Mini.	Max.	الأهمية النسبية
1	يولي التدريسيين انتباهه الشخصي.	3.40	1.05	1.00	5.00	5
2	يفهم الاختلافات الفردية بين التدريسيين.	3.83	0.83	1.00	5.00	2
3	يجعل التدريسيين يشعرون أنهم قيم عليا في للقسم.	3.68	0.96	1.00	5.00	4
4	يهتم بالشؤون الاكاديمية ويناقشها مع التدريسيين.	3.75	0.77	1.00	5.00	3
5	ذو حضور سواء في قاعة المحاضرة أو خارجها.	3.85	0.81	1.00	5.00	1
		المعدل العام للاوساط الحسابية			3.70	
		المعدل العام للانحرافات المعيارية			0.88	

وقد بلغ المعدل العام للمتغير (3.76) ويلخص الجدول (8) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية الأربعة والمعدل العام لبُعد لقيادة التحويلية وكما ورد في العرض سالفاً.

جدول (8) الأهمية النسبية والمتوسطات العامة للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل القيادة التحويلية

ت	أبعاد القيادة التحويلية	M	الأهمية النسبية
1	التأثير المثالي	3.87	1
2	الدافعية الملهمة	3.80	2

4	3.65	التحفيز الفكري	3
3	3.70	الاعتبار الفردي	4
3.76		المعدل العام لمتغير القيادة التحويلية	

## 2. الكفاءة الذاتية

وفي ما يتعلق بالمتغير المعتمد الكفاءة الذاتية، يُلاحظ أن الفقرة (8) "أثق بقدرتي على تنفيذ البرامج والخطط العلمية الجديدة" قد حصلت على متوسط حسابي هو الأعلى بقيمة (4.13) لتكون الفقرة الأعلى في الأهمية النسبية ضمن مستوى إجابة "مرتفع"، وبإنحراف معياري بقيمة (0.63) مما يشير إلى إتساق إجابات العينة تجاه الفقرة. في حين نالت الفقرة (6) "لدي ما يكفي من الاتصالات الإجتماعية لإيجاد الداعمين لتنفيذ الأفكار الجديدة التي أقترحها" متوسطاً حسابياً بلغ (3.64) وهو الأدنى مع إنحراف معياري بقيمة (0.90) ومستوى إجابة "مرتفع" ويدل أيضاً على إتساق إجابات أفراد العينة حول الفقرة. وكان المتوسط العام (4.00) وهو ضمن فئة "مرتفع" والذي يشير إلى تمتع اعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة ذاتية عالية، والإنحراف المعياري للمتغير العام (0.71)، كما وتراوحت الإجابات بين (5) كأقصى إجابة و (1) كأدنى إجابة وكما يظهر الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية مع أقصى وأدنى إجابة للمتغير الوسيط الكفاءة الذاتية المدركة (n=287)

ت	الفقرة	M	S.D.	Max	Min	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	أشعر بأنني فاعل في توليد الأفكار الجديدة.	3.92	0.73	5.00	1.00	مرتفع	9
2	لدي الثقة بقدرتي على حل المشكلات بطريقة مبتكرة.	4.12	0.68	5.00	1.00	مرتفع	2
3	أملك الموهبة لمواصلة تطوير أفكار الآخرين.	3.99	0.66	5.00	2.00	مرتفع	7
4	أملك الموهبة لجعل الآخرين يتحمسون لتقديم الأفكار الجديدة.	3.94	0.74	5.00	1.00	مرتفع	8
5	لدي الثقة بقدرتي على إقناع الآخرين بفائدة الافكار الجديدة.	4.09	0.72	5.00	1.00	مرتفع	3
6	لدي ما يكفي من الاتصالات الاجتماعية لإيجاد الداعمين لتنفيذ الأفكار الجديدة التي أقترحها.	3.64	0.90	5.00	1.00	مرتفع	10

4	مرتفع	1.00	5.00	0.66	4.09	لدي الثقة بقدرتي على تنفيذ طرائق جديدة في العمل.	7
1	مرتفع	3.00	5.00	0.63	4.13	أثق بقدرتي على تنفيذ البرامج والخطط العلمية الجديدة.	8
6	مرتفع	2.00	5.00	0.65	4.05	أشعر أنني فاعل في تبني طرائق جديدة في العمل.	9
5	مرتفع	2.00	5.00	0.68	4.06	أشعر أنني جيد في تبني برامج جديدة في العمل.	10
4.00						المعدل العام للمتوسطات الحسابية	
0.71						المعدل العام للانحرافات المعيارية	

### ثالثاً: إختبار الفرضيات

تتناول هذه الفقرة الكشف عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، استخدم الباحثان معامل الارتباط البسيط Pearson وتحليل الانحدار لهذا الغرض وباستخدام برنامج SPSS. وتم حساب قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية الاربعة وبين المتغير المعتمد الكفاءة الذاتية وكما يظهر في الجدول (11). يبين الجدول قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل من جهة، كما يبين قيم هذه المعاملات بين الابعاد الاربعة للمتغير المستقل وبين المتغير المعتمد من جهة اخرى.

ويتضمن الجدول (11) الاشارة الى حجم العينة (287) ومعنوية الارتباط Sig. بالمقارنة بين قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية دون ان تذكر قيمتها، وتشير العلامة (\*\*\*) الى جانب قيمة معامل الارتباط الى ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). وسيتم الاعتماد في الحكم على قوة معنوية معامل الارتباط البسيط وفق قاعدة Choudhury, 2009 كما في الجدول (10)

جدول (10) حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية قوية	+1.0 to + 0.5
علاقة ايجابية معتدلة	+0.5 to + 0.3
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.3 to + 0.1
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	+0.1 to - 0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.1 to - 0.3

علاقة سلبية معتدلة	-0.3 to -0.5
علاقة سلبية قوية	-0.5 to -1.0

Source: Choudhury (2009)

### 1. إختبار الفرضية الرئيسية الاولى - فرضية الارتباط

في البدء يلاحظ من الجدول (11) لقيم معاملات الارتباط وجود علاقات ارتباط معتدلة وضعيفة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل القيادة التحويلية وبين الكفاء الذاتية، إذ تراوحت قيمها بين (0.341 - 0.275) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى 1% .

جدول ( 11 ) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### Correlations

	التأثير ID E	الدافعية M OT	التحفيز THI الفكري	الاعتبار IND الفردي	الكفاءة EF الذاتية
IDE	Pearson Correlation				
	Sig. (2-tailed)				
	N	287			
MOT	Pearson Correlation	.753**			
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	287	287		
THI	Pearson Correlation	.591**	.704**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		
	N	287	287	287	
IND	Pearson Correlation	.300**	.410**	.567**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	287	287	287	287

EFF	Pearson Correlation	.275**	.291**	.341**	.297**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	287	287	287	287	287

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

فرضية الارتباط الرئيسية: (يرتبط مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية بسلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية فيها، وتعني إحصائياً وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية)، ومنها تتبثق أربع فرضيات.

• الفرضية الفرعية 1-1 (توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية وبعُد التأثير المثالي).

من الجدول (11) يظهر ان قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين المتغيرين بلغت (0.275)، وبمستوى ضعيف حسب قاعدة Choudhury, 2009 (اقل من 0.30) ، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 تدل على وجود علاقة تأثير لبعُد التأثير المثالي على الكفاءة الذاتية وتؤيد صحة الفرضية الفرعية 1-1.

• الفرضية الفرعية 2-1 (توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية وبعُد الدافعية الملهمة).

يلاحظ من الجدول (11) ان قيمة معامل الارتباط البسيط كانت (0.291) وهي علاقة موجبة ضعيفة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين بعُد الدافعية الملهمة والكفاءة الذاتية تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية 2-1.

• الفرضية الفرعية 3-1 (توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية وبعُد التحفيز الفكري).

تُظهر قيمة معامل الارتباط البسيط كما في الجدول (11) بين بعُد التحفيز الفكري والكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية وقد بلغت (0.341) وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة موجبة معتدلة مما يدعم الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بعُد التحفيز الفكري والكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة.

• الفرضية الفرعية 4-1 (توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية وبعُد الاعتبار الفردي).

يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.297) وهي علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 . مما سبق نستدل على ان الابعاد الاربعه للقيادة التحويلية ترتبط مع

الكفاءة الذاتية بدرجات مختلفة ، ويبين الجدول ( 12 ) ترتيب الابعاد من حيث قيمة وقوة ارتباط كل بُعد مع متغير الكفاءة الذاتية.

جدول ( 12 ) معاملات الارتباط لابعاد القيادة التحويلية وتدرجها حسب قوة المعامل

الترتيب	البعد	معامل الارتباط البسيط Pearson	قوة الارتباط وفق قاعدة Choudhury, 2009
1	التحفيز الفكري	0.341**	معتدل
2	الاعتبار الفردي	0.297**	ضعيف
3	الدافعية الملهمة	0.291**	ضعيف
4	التأثير المثالي	0.275**	ضعيف

• \*\* معنوية عند مستوى 0.01

• المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الاحصائية

ومن الملاحظ دعم النتائج لوجود علاقة الارتباط الايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية الاربعة وبين الكفاءة الذاتية ولكن بدرجات مختلفة تبعا للبعد وهذا يدعم صحة فرضية البحث الاولى، كما ويلاحظ ان التحفيز الفكري لرؤساء الاقسام له علاقة الارتباط الاقوى بالكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة، إذ كان ترتيبه الاول بين الابعاد في مدى قوة معامل الارتباط في حين تتقارب الابعاد الاخرى في قوة قيم الارتباط مع الكفاءة الذاتية.

2. إختبار الفرضية الرئيسة الثانية - فرضية التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: (تُسهّم سلوكيات القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية في تعزيز مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها ، وتعني إحصائياً وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية في مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية)، وينبثق عنها اربع فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية 1-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

بقصد التحقق من صحة فرضية البحث الفرعية الأولى حول وجود تأثير لبُعد التأثير المثالي في مستوى الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار وقد تضمن الجدول (13) نتائج إختبار الفرضية الفرعية (1-2) حول تأثير بُعد التأثير المثالي على الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية، ويبين الجدول (13) ان نموذج الانحدار بين هذين المتغيرين ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (23.356) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.076) وهذا يعني أن التأثير المثالي يُسهّم في تفسير ما نسبته (7.6%) من التغير الحاصل في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.275) ، أي أن زيادة وحدة واحدة في بُعد التأثير المثالي يعزز من الكفاءة

الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية بمقدار (0.275) ، وهو ذو دلالة معنوية بمستوى (0.01) لكون قيمة t المحسوبة قد بلغت (4.833) وهذا واضح من قيمة مستوى الدلالة (Sig.= 0.000) وهذا يدعم صحة الفرضية الفرعية 2-1.

جدول (13) النتائج الاحصائية لتأثير بُعد التأثير المثالي في الكفاءة الذاتية

معامل الانحدار					درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	Std. Error	Beta	البعد من المتغير المستقل					
0.000	4.833	0.045	0.275	التأثير المثالي	286	0.000	23.356	0.076	0.275

الفرضية الفرعية 2-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الدافعية الملهمة للقيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

يبين الجدول (14) الذي يتعلق بتأثير بُعد الدافعية الملهمة في الكفاءة ان نموذج الانحدار بين هذا البُعد والكفاءة الذاتية ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (26.458)، وهي ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01)، وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.082) ، مما يدل على ان بُعد الدافعية الملهمة يُسهم في تفسير (8.2%) من التغيير الحاصل في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.291) ، أي ان زيادة اهتمام القيادات الجامعية في الكليات بسلوك الدافعية الملهمة بإعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يعزز من الكفاءة الذاتية بمقدار 0.291 وهو ذو دلالة معنوية بمستوى (0.01) لكون قيمة t المحسوبة له تبلغ (5.144) أي ان هناك تأثير للدافعية الملهمة على الكفاءة الذاتية وهو ما يدعم فرضية التأثير الفرعية 2-2.

جدول (14) النتائج الاحصائية لتأثير الدافعية الملهمة على الكفاءة الذاتية

معامل الانحدار					درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	Std. Error	Beta	البعد من المتغير المستقل					
0.000	5.144	0.045	0.291	الدافعية الملهمة	286	0.000	26.458	0.085	0.291

الفرضية الفرعية 2-3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد التحفيز الفكري للقيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

يُظهر الجدول (15) الذي يُظهر تأثير بُعد التحفيز الفكري على الكفاءة الذاتية ان نموذج الانحدار بينهما هو ذو دلالة معنوية ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (37.454) وهي ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01)، حيث كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.116) إذ يفسر من التغيير الحاصل في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية ، كما بلغ معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.341) أي ان زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التحفيز الفكري يُسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية بمقدار (0.341)، وهو معنوي عند مستوى 0.01 إذ ان قيمة t المحسوبة له تبلغ (6.120) أي ان هناك تأثير للتحفيز الفكري على الكفاءة الذاتية وهو ما يدعم فرضية التأثير الفرعية 2-3.

جدول (15) النتائج الاحصائية لتأثير بُعد التحفيز الفكري على الكفاءة الذاتية

معامل الانحدار					درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	Std. Error	Beta	البعد من المتغير المستقل					
0.000	6.120	0.043	0.341	التحفيز الفكري	286	0.000	37.454	0.116	0.341

الفرضية الفرعية 2-4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

يعرض الجدول (16) نتائج إختبار الفرضية الفرعية 2-4 حول تأثير بُعد الاعتبار الفردي في الكفاءة الذاتية إذ يُظهر ان نموذج الانحدار ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (27.601)، كما وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.085) وهذا يعني ان بُعد الاعتبار الفردي يُسهم في تفسير ما نسبته (8.8%) من التغيير الحاصل في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية ، كما وكانت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.0297) ، أي ان الزيادة بمقدار وحدة واحدة من بُعد الاعتبار الفردي يُسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية للأعضاء بمقدار (0.297)، والذي يمثل تأثير هذا البعد على المتغير المعتمد الكفاءة الذاتية، وهو ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01) إذ ان قيمة t المحسوبة تبلغ (5.254) ، أي ان هناك تأثير للاعتبار الفردي على الكفاءة الذاتية وهو ما يدعم فرضية التأثير الفرعية 2-4.

جدول (16) النتائج الاحصائية لتأثير الاعتبار الفردي على الكفاءة الذاتية

معامل	معامل	F	مستوى	درجة	معامل الانحدار
-------	-------	---	-------	------	----------------

مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	Std. Error	Beta	البعد من المتغير المستقل	الحرية DF	الدلالة Sig.	المحسوبة	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R
0.000	5.254	0.046	0.297	الاعتبار الفكري	286	0.000	27.601	0.085	0.297

## المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. عكست نتائج الدراسة بشكل عام ميلاً واضحاً لدى رؤساء الأقسام العلمية تجاه سلوكيات القيادة التحويلية سواءً في ما يتعلق بالتأثير المثالي أو الدافعية الملهمة أو التحفيز الفكري أو الاعتبار الفردي.
2. أظهرت الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة لديهم إهتمام عالٍ تجاه بعد التأثير المثالي وقد تجسد هذا الاهتمام من خلال خلق المناخ الآمن في أقسامهم ليكون بمقدور أعضاء الهيئة التدريسية ممارسة أنشطتهم المختلفة التي تتدرج من التدريس والتعليم الى البحوث العلمية وإهتمامهم باحتياجات التدريسيين قبل إهتمامهم باحتياجاتهم الخاصة.
3. يولي رؤساء الأقسام العلمية في الكليات عينة الدراسة مسألة حل المشكلات التي تحصل في القسم أهمية كبيرة، وقد يُفسر السبب في ذلك بقناعتهم بأن ذلك أحد الضرورات التي تُسهم في خلق المناخ الآمن في القسم.
4. يبدي رؤساء الأقسام العلمية قدراً مرتفعاً من المرونة والانفتاح تجاه الافكار الجديدة، وتنفيذ طرائق جديدة في أنشطة التدريس، إضافة الى تحفيز التدريسيين على الابداع والابتكار.
5. أظهرت الدراسة ان رؤساء الاقسام يعملون على التواجد والحضور في مواقع مختلفة سواء في قاعات الدارسة او خارجها، وقد يرجع ذلك الى كونهم يرون ان حضورهم الدائم يعمل على تعزيز وبيان ممارسات القيادة التحويلية المختلفة.
6. بينت الدراسة إنخفاض مستوى ما يوليه رؤساء الاقسام من إنتباه شخصي تجاه أعضاء الهيئة التدريسية في الاقسام العلمية وهذا ربما قد يعود الى كثرة الواجبات المناطة اليهم والتي تتطلب منهم اهتماماً أكثر.
7. أظهرت النتائج أن هناك إدراكاً واضحاً لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات عينة الدراسة لمعتقداتهم وإيمانهم بكفاءتهم الذاتية لتنفيذ الانشطة المختلفة من تنفيذ البرامج الجديدة والخطط العلمية على حدٍ سواء بكفاءة وفاعلية.

8. بيّنت الدراسة تفاوتاً منخفضاً في مدى أهمية ابعاد القيادة التحويلية لدى اعضاء الهيئة التدريسية من خلال الممارسات التي يبديها رؤساء الاقسام، وكان ترتيبها ابعادها من حيث الاهمية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري ثم الاعتبار الفردي).
9. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية، بمعنى أن القيادات الجامعية التي يكون لديها مستوى عالٍ من مهارات القيادة التحويلية يمكن ان تنتبأ بوجود مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في أقسامهم المختلفة. كما أظهرت الدراسة أن بُعد التحفيز الفكري كان البعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى.

### ثانياً: التوصيات

- أدناه أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة والتي يمكن أن تطور ممارسات القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة وتعزز من مستويات الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها:
1. ضرورة سعي رئاسة الجامعة وعمادات الكليات فيها الى تنمية وتطوير أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية لإسهام هذا النمط من القيادة في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى اعضاء هيئاتها التدريسية من خلال اقامة الاجتماعات غير الرسمية والندوات الحوارية والحلقات النقاشية بعيداً عن الأطر الرسمية، ومحاولة استكشاف المزيد من الممارسات التي تعزز من نمط القيادة التحويلية.
  2. الاعتراف بجهود أعضاء الهيئة التدريسية وتقديم الدعم المعنوي والنفسي لهم لتعزيز كفاءتهم الذاتية ومنحهم الثقة المطلوبة لتنفيذ الأعمال المكلفين بأدائها في ضوء جداول المهام التدريسية والإدارية والعمل على إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.
  3. ضرورة إنفتاح رئاسات الاقسام تجاه مقترحات أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على إبداء الرأي وانتقاد الاوضاع الراهنة في الأقسام العلمية والكليات بما يُسهم في تخفيض وازالة المعوقات أمام الأساليب الجديدة في معالجة مشكلات العمل وتطوير الاساليب المتبعة في معالجتها.
  4. محاولة إبداء مرونة أكثر في ما يتعلق بالتعامل مع الأخطاء التي قد تحصل أثناء العمل وأداء المهام بالشكل الذي يتلمس فيه أعضاء الهيئة التدريسية المدى الذي يمكن أن يصلوا إليه عند سعيهم للتجريب وإعتماد طرائق ووسائل جديدة لإنجاز الأعمال.
  5. توفير الدعم الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على الابداع والابتكار من خلال توفير فرص للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تعقد خارج العراق بهدف التواصل مع المؤسسات التعليمية الإقليمية والدولية والاستفادة من التطورات التي تحصل في حقول المعرفة في الاختصاصات المختلفة على المستوى العالمي.

6. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على نشر أبحاثهم العلمية في المجالات العربية والأجنبية وبشكل خاص في المجالات ذات معامل التأثير من خلال ايجاد قنوات اتصال بين كليات الجامعة وبين الجامعات الاخر محلياً وعالمياً، ومن خلال إقامة دورات تطويرية باللغة الانكليزية في حقل الإختصاص لتطوير إمكاناتهم على الكتابة كل في مجال إختصاصه.
7. التركيز من قبل رؤساء الاقسام على الممارسات التي تعمل على تعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية لدى اعضاء الهيئة التدريسية سواءً ما يتعلق بالتحفيز الفكري او التأثير المثالي او الدافعية الملهمة أو الاعتبار الفردي.
8. العمل على تطوير المهارات القيادية للملاكات التعليمية المرشحة لأشغال المناصب القيادية في كيفية التعامل في البيئة المتغيرة بمتطلباتها الخاصة سواءً ما يتعلق بالأنشطة المتمثلة بالتدريس والتعلم من جهة أو تلك المرتبطة بأنشطة البحث والتطوير وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال سواءً داخل العراق او خارجه.

#### المصادر

1. Aggarwal, J. & Krishnan, Venkat R. (2013). Impact of Transformational Leadership on Follower' s Self-Efficacy: Moderating Role of Follower' s Impression Management. Management and Labour Studies, [https://www.researchgate.net/profile/Venkat\\_Krishnan2/publication/262773913](https://www.researchgate.net/profile/Venkat_Krishnan2/publication/262773913). 1-17.
2. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American psychology, USA. Vol. 37, No. 2, 122-147.
3. Bandura, A. (1990). Perceived self-efficacy in the exercise of control over aids infection. Evaluation and Program Planning, 1990 Pergamon Press plc, USA. Vol. 13, 9-17.
4. Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control, Freeman, New York.
5. Bartholomew, D. J. (1996). The Statistical Approach to Social Measurement, USA: Academic Reas. Inc.
6. Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.

7. Beck-Tauber, D. (2012). Transformational Leadership: Exploring its Functionality. Doctor economics dissertation , University of St. Gallen, Germany.
8. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom.
9. Bong, M. & Skaalvik, Einar M. (2003). Academic Self-Concept and Self-Efficacy: How Different Are They Really?. *Educational Psychology Review*, Vol. 15, No. 1, 1-40.
10. Cavazotte, F., Moreno, V. & Bernaredo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *BAR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, art. 6, 490-512.
11. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
12. Christie, A., Barling, J. & Turner, N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 12, 2943-2984.
13. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.
14. Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J. & Koopman, Pual (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
15. Demir, K. (2008). Transformational Leadership and Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture and Teachers' Self-Efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.

16. Genç, G., Kuluşaklı, E. & Aydın, S. (2016). Exploring EFL learners' perceived self-efficacy and beliefs on English language learning. *Australian Journal of Teacher Education*, Vol. 41, Issue 2, 53–68.
17. Givens, Roger J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 1, 4–24.
18. Hairudinor, & Astuti, E. S. & Kumadji, S. & Utami, H. N. (2014). The Effect of Transformational Leadership on Social Competence, Self-Efficacy, Work Engagement, and Individual Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.21, 137–143.
19. Hobkirk, A. (2003). The relationship between leadership styles and sense of coherence, self-efficacy and locus of control in a utility organisation. Mini-dissertation of the degree Magister Artium in Industrial Psychology in the School of Behavioural Sciences at the Potchefstroom University for Christian Higher Education.
20. Jandaghi, G., Matin, H. Z. & Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, Volume 2/6, 356–372.
21. Judge, Timothy A. & Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755–768.
22. Kahn, Z.– A. ( 2011). Procrastination in relation to self-efficacy in graduate students writing a doctoral dissertation. Master Thesis, Smith Scholar Works, Smith college.
23. Kitching, j., Cassidy, S., Eachus, P. & Hogg, P. (2011). Creating and validating self-efficacy scales for students. *Radiologic technology*, Vol. 83, No. 1, 10–19.
24. Kovjanic, S., Schuh, Sebastian C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster

- positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* 33, 1031–1052.
25. Kovjanic, S. (2013). Transformational leadership effectiveness through the lens of self-determination theory: the role of employee needs satisfaction. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, University of Zurich, Switzerland.
  26. Krishnan, Venkat R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, 14–21.
  27. McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, Number 4, 117–130.
  28. McGee, Jeffrey E., Peterson, M., Mueller, Stephen L. & Sequeira, Jennifer M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship theory and practice*. 1042–2587, © 2009 Baylor University, 965–988.
  29. Nielsen, K. Yarker, J. Randall, R. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236–1244.
  30. Odumeru, James A. & Ifeanyi, George O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.2. 355–361.
  31. Owen, Steven V. and Froman, Robin D. (1988). Development of a College Academic Self-Efficacy Scale. The educational resources information center (ERIC). 1–8.

32. Renjith, V., G., Renu & George, A. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies (IJSRMS)*, Vol. 2, Issue 2, 112–118.
33. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational behavior*. 15th. Ed. Pearson.
34. Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses. *Applied Psychology: An International review*, 57, 152–171.
35. Sharma, R. & Singh, S. (2017). Transformational Leadership Style and Self-Efficacy among Teaching Professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, ISSN 2348–5396 (e) | ISSN: 2349–3429 (p), Volume 4, Issue 2, No. 86, DIP: 18.01.036/20170402, ISBN: 978–1–365–68609–2.
36. Simić, I. (1998). Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. *The scientific journal FACTA Universities, university of NIŠ, Yugoslavia, Series: Economics and Organization*, Vol.1, No 6, 1998, 49 – 55.
37. Smith, R. (2015). *Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory*. Doctoral dissertation, College of Management and Technology, Walden University.
38. Stone, A. Gregory, Russell, Robert F. & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 349–361.
39. Sultana, U. S., Darum, M. R. & Yao, L. (2015). Transactional or transformational Leadership: which work best for now?. *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, 2289–9286; e-ISSN: xxxx; Vol. xx, pp. xx–xx, June.

40. Tafvelin, S. (2013). The Transformational Leadership Process, Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. Department of Psychology, Umeå University, Sweden.
  41. Wilson, F., Kickul, J. & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. Baylor University, 387–406.
  42. Wiltshire, E. D. (2012). Transformational Leadership: What's Your Motivation?. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, ISSN 1554-3757, [www.regent.edu/lao](http://www.regent.edu/lao).
- 91.