

**متطلبات القيادة التحويلية النسائية
بالمناصب القيادية في جامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير**

خلود بنت سعد بن عبدالعزيز اليوسف

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

كلية التربية - جامعة أم القرى

متطلبات القيادة التحولية النسائية بالمناصب القيادية في جامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير خلود بنت سعد بن عبدالعزيز اليوسف

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- ١- الكشف عن متطلبات القيادة التحولية النسائية في جامعة أم القرى.
- ٢- الكشف عن متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى.
- ٣- التوصل للمناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى.

واستخدمت الدراسة إستبانة مكونة من أربعة محاور، المحور الأول تضمن بيانات أولية عن عضوات هيئة التدريس، والتي تمثلت في (الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري الحالي أو السابق، سنوات الخبرة، والتخصص) والمحور الثاني اشتمل على متطلبات القيادة التحولية النسائية في جامعة أم القرى، والمحور الثالث متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى، والمحور الرابع المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى، ووزعت على عينة من عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى عددهن (٣٢٦)، عاد مكملاً منها (١١٤) إستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ١- جاء مستوى متطلبات القيادة التحولية النسائية في جامعة أم القرى مرتفع جداً.
- ٢- جاء مستوى متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى مرتفع جداً.
- ٣- جاءت المناصب القيادية التي يمكن للمرأة تقلدها في جامعة أم القرى مرتفع.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يمكن للدراسة اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد على إحداث ثقافة التغيير في جامعة أم القرى من خلال القيادة التحولية، هي:
- توفير بيئة عمل تقوم على العمل كفرق عمل بشكل أساسي.
 - توفير الموارد المالية والمادية والبشرية الكاملة من أجل تحقيق التغيير المنشود في الجامعة.
 - تأهيل صف ثاني وثالث من القيادات الجامعية النسائية حتى تستمر مستويات الأداء بنفس الوتيرة المتميزة في حالة ترك المنصب الإداري - سواء للتقاعد أو انتهاء المدة لشغل المنصب أو لأي سبب آخر.
 - الاستفادة من مخرجات برنامج الابتعاث لخدام الحرمين الشريفين من المبتعثين لمختلف الجامعات العالمية لبث دماء جديدة في العمل الإداري بالجامعة.
 - عقد لقاءات لقيادات الجامعة مع مكتب رؤية ٢٠٣٠ بالجامعة لتحديد المطلوب من كل قطاع بالجامعة لتحقيق أهداف الرؤية.

Requirements of Women Transformational Leadership for Leading Positions at Umm Al-Qura University in the light of the Culture of Change

Kholood Bint Saad Bin Abdulaziz Alyousef

Abstract

The study aims to:

- 1- Reveal the requirements for women's transformational leadership at Umm Al Qura University.
- 2- Reveal the requirements of the culture of change at Umm Al Qura University.
- 3- Reach the leadership positions that women can take over at Umm Al Qura University.

The study used four-topic questionnaire: the first topic included preliminary data of faculty members (former or current managerial position, years of experience and specialization). The second included the requirements of female transformational leadership at Umm Al-Qura University. The third was the requirements of the culture of change at Umm Al-Qura University. The fourth topic was the leading positions that women can be appointed at the University of Umm Al-Qura. The questionnaire was distributed to a sample of faculty members of Umm Al-Qura University. A total of (326) questionnaire forms were distributed; only (114) complete questionnaires were filled in and returned.

The most important results of the study questions are the following:

- 1- The requirements level of women's transformational leadership at Umm Al Qura University is very high.

The requirements level of a culture of change at Umm Al Qura University is very high.

- 3- The leadership positions that women can occupy at Umm Al Qura University are high.

The study made the following recommendations that help to create a culture of change at the Umm Al Qura University through transformative leadership:

- Providing a work environment based on working primarily as work teams.
- Providing full financial, material and human resources to meet the hoped-for change at the university.
- Qualifying second and third grade female university leaders so that performance levels continue at the same outstanding achievement in case of leaving the administrative position whether for retirement, end of term or other.
- Benefiting from graduates of the scholarship program of "The Custodian of the Two Holy Mosques' Overseas Scholarship Program, who graduated from various international universities to infuse new blood in the administrative work at the university.
- Holding meetings between the University leadership "Vision Realization Office" of Vision 2030 of the Kingdom of Saudi Arabia to determine the requirements of each sector at the University to meet the vision's objectives.

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تطورات متلاحقة في شتى القطاعات لتصل بها إلى مصاف الدول المتقدمة، ومن هذه التطورات تأكيد المملكة على أن المرأة السعودية هي نصف المجتمع وتعمل جنباً إلى جنب مع شقيقها الرجل لتنمية المجتمع والنهوض به في جميع جوانب الحياة، فأصبحت المرأة السعودية تتقلد المناصب الإدارية العليا في المجتمع، فهي عضو في مجلس الشورى، وهي سفيرة لبلادها في دول عظمى، وهي كذلك نائب وزير ومديرة جامعة ووكيلتها وعميدة كلية، لتلمس حاجات مجتمعها وتعمل مع الرجل على التنمية الشاملة في البلاد، ويرى عياصرة والفاضل في (الرقب، ٢٠١٠م: ٣) أن: "الجامعات تُعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن قيادات هذه الجامعات تُعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفير قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار"، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة التحويلية، منها دراسة الغامدي (٢٠٠٠م) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، والتي هدفت إلى: التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو، والتعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأنهم يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة الرقيب (٢٠١٠م) لتوضيح علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت

الدراسة إلى النتائج التالية: أن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أما دراسة المعاني (٢٠١٣م) فتناولتها من جانب أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى: معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، وتوصلت إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون. وتناولت دراسة جبريل (٢٠١٤م) القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية، وهدفت إلى: التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الليبية من خلال السمات الآتية: (الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لتوافر سمات القيادة التحويلية مجتمعة كان متوسطاً، وأن مستوى توافر سماتي الجاذبية والتأثير والتحفيز والإلهام كانا مرتفعين، وأن سمة التحفيز والإلهام أعلى سمات القيادة التحويلية توافراً، وأن مستوى توافر سماتي الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي كانا متوسطين. أما دراسة (Sujchaphonga, Nguyenb, and. Melewarc (2015) فقد أوضحت نتائجها أن القيادة التحويلية على الرغم من قلة البحوث التي تمت حولها تظل هي العنصر المحوري للتنفيذ الناجح لمهام الإدارة، حيث توفر القيادة التحويلية مساحة للتحفيز الفكري والأفراد الموجودين في الجامعات، وتري دراسة (Cetina, 2015, Kinik& أن سلوكيات القيادة الأكاديمية محددة بشكل كبير في أسلوب تطوير العمل بالجامعة، وأحد النماذج النظرية التي تهيمن على أدبيات دراسات الإدارة هو القيادة التحويلية، واقترحت الدراسة دراسة سلوك القيادة الأكاديمية من منظور القيادة التحويلية، حيث استعرضت القيادة التحويلية كمفهوم بالتفصيل مع مكوناتها الأربعة: (القيادة الكاريزمية، أو التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي)،

واستهدفت الدراسة تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف بين تصورات الأكاديميين للقيادة التحويلية أم لا مع أبعادها الأربعة، حسب الجنس والعمر والملكية والمتغيرات التعليمية، وأوضحت نتائج الدراسة أن متغير التعليم فقط كعامل مهم يؤثر على تصورات الأكاديميين للقيادة التحويلية، أي أن مستوى موقف القيادة التحويلية بالنسبة لأولئك الحاصلين على درجة البكالوريوس أعلى من الآخرين، وفي أبعاد التأثير المثالي والدافع الملهم جاء مستوى تصورات الخريجين لدرجة الدكتوراه للقيادة التحويلية أعلى من مستوى خريجي ماجستير إدارة الأعمال، وفي أبعاد التحفيز الفكري والنظر الفردي تقاربت المستويات بين خريجي الماجستير والدكتوراه، بينما أظهرت نتائج دراسة (Arokiasamy, et al, 2016) أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في مقاطعة بماليزيا كانت معتدلة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية كان أقل من مرضى، مع وجود علاقة كبيرة بين مستوى القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. إن الآثار المترتبة على هذه الدراسة هي أن مديري المدارس يجب أن يضمنوا أن أداء قيادتهم دائماً ما يكون عالياً حتى يكون له علاقة كبيرة مع الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية، ودراسة (Soudabeh Vatankhah, et al, 2017) والتي استهدفت دراسة تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في المستشفيات التعليمية، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (٢٥٤) مشاركاً من المراكز التعليمية والطبية التابعة لجامعة إيران للعلوم الطبية، وأوضحت النتائج النهائية للبحث عن تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين، وأنه كلما كان أسلوب القيادة واتخاذ القرارات في المستشفيات يميل نحو وضع القيادة التحويلية، زادت النتائج الإيجابية التي يحققها بين الموظفين والمنظمة بسبب زيادة الإنتاجية، وأوصت الدراسة أنه من الضروري إيلاء اهتمام مركّز للبرامج التدريبية التعليمية في المنظمات لإنشاء وتشجيع سلوكيات القيادة التحويلية التي تؤدي إلى مزيد من الموظفين المنتجين، أما دراسة (Elrehaila, 2018, et al) فقد استهدفت دراسة تأثير أسلوبين للقيادة-القيادة التحويلية والأصيلة على عملية الابتكار في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وكيف تؤثر أساليب القيادة هذه استناداً إلى مدى تقاسم المعرفة السائد

في المؤسسة، وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية وتبادل المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ومن ناحية أخرى لا تظهر القيادة الأصيلة أي دعم للابتكار في قطاع التعليم العالي في بلد غير غربي مثل الأردن، بالإضافة إلى ذلك فإن قواعد تبادل المعرفة تؤثر بشكل كبير من تأثير القيادة التحويلية ولكن لم تظهر أي تأثير معتدل على تأثير القيادة الأصيلة.

وأوضحت دراسة (Rast III, Hogg, and de Moura (2018) أن القيادة هي عملية التأثير، وهي سمة موجودة في كل مكان في المجتمعات البشرية، وتركز بشكل مستمر على المصلحة العامة، وركز هذا البحث على العوامل الفردية والموقفية لتسهيل القيادة الفعالة وتحديد العقبات أمام القيادات، وإحدى العقبات الرئيسة التي يواجهها العديد من القادة هي وصمهم بصفته غير مناسبين للقيادة، وركز البحث على كيف ومتى يمكن للناس التغلب على هذه العقبات أمام القيادة، وناقش البحث هذه القضية والتحديات التي يواجهها هؤلاء القادة وتحدد الظروف التي يمكن لمثل هؤلاء القادة من خلالها ممارسة التأثير لتحقيق التغيير الاجتماعي، وكيف يمكن من خلال نشر ثقافة التغيير أن يتم تقبل هذه القيادات وكيف يمكن العمل على دعمها، بينما ركزت دراسة (Eliyana, Muzakki (2019 على دراسة القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء عمل القيادات الواسطي في منظمة أندونيسية، وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واستهدفت دراسة (Yue et al, (2019 دراسة تأثير القيادة التحويلية والتواصل التنظيمي الشفاف على تنمية ثقة الموظف التنظيمية أثناء حدوث التغيير التنظيمي، والتفاعل بين القيادة التحويلية والتواصل الشفاف والثقة التنظيمية وتأثيرها على انفتاح الموظف على التغيير، وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية والشفافية ترتبط بشكل إيجابي مع الثقة التنظيمية للموظفين، والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي على انفتاح الموظف على التغيير.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات نلاحظ أنها قد أجريت في بيئات مختلفة وفي مؤسسات مختلفة، بينما الدراسة الحالية تركز على القيادة التحويلية بجامعة أم القرى،

كذلك في علاقتها بثقافة التغيير، وكذلك فإن الدراسة الحالية مطبقة على قيادات نسائية على خلاف الدراسات السابقة التي أجريت إما على قيادات رجالية أو قيادات بمؤسسات مختلطة.

مشكلة الدراسة :

مع تعدد الأنماط القيادية في النظريات والأدبيات والدراسات السابقة، والتي توصلت إلى العديد من الخصائص التي تميز كل نمط قيادي عن غيره، وبعض هذه الأنماط قد تناسب مؤسسة معينة في زمان معين، وقد لا تناسبها في زمان آخر، فالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة هي التي تحدد نمط القيادة التي تناسبها، وفي ظل ثقافة التغيير بالمملكة العربية السعودية بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، وتقلد المرأة للمناصب العليا في الجامعات السعودية والتي لم تكن تتقلدها سابقاً كان لازماً علي مؤسسات التعليم العالي التعرف على النمط القيادي الذي يمكنها من ممارسة دورها في إحداث هذه التغييرات في الجامعات، ويرى السبيعي (١٤٢٩هـ، ص ٦) أن إدارة التربية والتعليم: "بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة إدارية تفي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم قياداتنا التربوية لإستراتيجيات ومتطلبات إدارة التغيير، وإتقانهم للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئة نظامنا التربوي والتعليمي ليواكب متطلبات القرن الجديد"، وحيث إن القيادة التحويلية هي من أهم الأنماط القيادية التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية وشاملة للانتقال بالمؤسسة التعليمية من حال إلى حال أفضل كانت هي النمط القيادي الذي تبنته هذه الدراسة، والتي تناولت متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية بجامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير.

أسئلة الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

"ما متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية بجامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير؟" ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما متطلبات القيادة التحويلية النسائية في جامعة أم القرى؟
- ٢ - ما متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى؟
- ٣ - ما المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى؟

أهداف الدراسة:

- ١ - الكشف عن متطلبات القيادة التحويلية النسائية في جامعة أم القرى.
- ٢ - الكشف عن متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى.
- ٣ - التوصل للمناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى.

أهمية الدراسة:

- قد يساعد البحث الإدارة العليا بجامعة أم القرى في الكشف عن متطلبات القيادة التحويلية للقيادات النسائية والتي تحتاجها الجامعة في عصر التحول الحالية.
- من الممكن أن يساعد البحث وكالة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال في وضع الخطط الإستراتيجية من خلال الكشف عن متطلبات القيادة التحويلية بالمناصب القيادية النسائية، ومتطلبات ثقافة التغيير.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: - تقتصر هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية بجامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير، من خلال الكشف عن متطلبات كل من القيادة التحويلية النسائية ومتطلبات ثقافة التغيير، والتوصل للمناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى.

الحدود البشرية: - تم إجراء هذه الدراسة على عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى.

الحدود المكانية: - تم إجراء هذه الدراسة في جامعة أم القرى.

الحدود الزمانية: - تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩ -

١٤٤٠هـ

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

القيادة التحويلية: تعرف الدراسة الحالية القيادة التحويلية بأنها: القيادة ذات الرؤية المستقبلية والتي تعمل على إحداث تطوير ونقل واضحة في المؤسسة لمواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع، من خلال الوصول إلى دوافع وحاجات المرؤوسين للعمل على إشباعها ومن ثم استثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف.

ثقافة التغيير: تعرف الدراسة الحالية ثقافة التغيير بأنها: التغير الذي يتم إحداثه في أفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد والتي تجعلهم يتقبلون حدوث التغيير في المؤسسة.

مفهوم القيادة التحويلية:

يذكر غنيم (٢٠٠٥م، ص ١٥) أن: "القيادة التحويلية هي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل" ويرى الهلالي (٢٠٠١م، ص ١٧) أن: "القادة التحويليين يسعون إلى زيادة الوعي لدى التابعين، بالتركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية، ويعملون على تنشيط الحاجات العليا لدى العاملين في ضوء التصنيف الهرمي لماسلو ليتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم وتحقيق الذات، فيركز القائد التحويلي على مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة على الانخراط في مستويات الحاجات ومراحل التنمية الأخلاقية، كما يتمثل الاختيار الحقيقي لوظيفة هذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم المجتمعية، بينما يعرفها المعاني (٢٠١٣م، ص ٢٣٠) بأنها: "مجموعة من السلوكيات الأخلاقية التي يقوم بها القائد لحفز مرؤوسيهـم على إنجاز أعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم إنجازها وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم وإقناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيفهم في خدمة مصلحة الجماعة والتسامي فوق مصالحهم الذاتية"، ويعرف (Burns, 2004) في المعاني (٢٠١٣، ص ٢٢٧) القيادة التحويلية بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله

إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. وسوف تتبنى الباحثة هذا التعريف لأنه يعبر عن ما تستهدفه الدراسة الحالية.

أبعاد القيادة التحويلية:

١ - التأثير المثالي: وتعني عند الشمري (٢٠١٧م، ص ٧٢٥): أن القائد التحويلي يتمتع بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، ويتمتع بثقة ذاتية عالية في أدائه للعمل، صاحب قيم وقناعات واضحة، يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه ويظهر سلوكاً أخلاقياً رفيع، يهتم باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية، ويوضح جبريل (٢٠١٤م، ص ٤١) أن سلوكيات القادة التحويليين تعني: "إيجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمدرسة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، حيث يفترض أن تتمتع القيادات النسائية بالجامعة بالاحترام والثقة من مرؤوسيهن وأن يكون لديهن ثقة عالية بأنفسهن ويلتزمْنَ بالقيم والمثل العليا ليكونوا قادرات على إحداث التحول المطلوب.

٢ - التحفيز الإلهامي: يرى نجم (٢٠١١م، ص ٤) أنه: "يعبر عن السلوكيات القيادية التي تزيد اهتمام المرؤوسين وتحسين إدراكهم للمشكلات والاستجابة لتلك الحاجات والرغبات حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تأثير القائد في سلوكيات وأداء المرؤوسين من خلال إظهار الدعم الشخصي لهم"، كذلك تعني عند غنيم (٢٠٠٥م، ص ١٦): "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"، وتكون القيادات النسائية قادرة على تحفيز مرؤوساتهن وزيادة الدافعية لديهن للإنجاز والإبداع كان عليهن التمتع بقدرة عالية من المعرفة

بشخصياتهن والاهتمام بهن وتلبية احتياجاتهن واستشارة طموحهن لزيادة الدافعية لديهن.

٣- **الاعتبارات الفردية:** يوضح الصمادي (٢٠١٢م، ص ٥٠٥) أنه: "وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كمروّسين، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع"، وهذه الاعتبارات الفردية التي تهتم بها القيادة التحويلية تجعل المؤسسات أكثر قرباً من قياداتهنّ ويتكون مناخ تنظيمي صحي للعمل والإبداع والتميز.

٤- **الاستشارة الفكرية:** وتعني عند المعاني (٢٠١٣م، ص ٢٣١): "قدرة القائد على استشارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها ليكون المؤسسات في المؤسسة مشاركات بفعالية في حل المشكلات.

خصائص القيادة التحويلية:

تذكر سناء عيسى في (الشمري، ٢٠١٧م، ص ٧٢٣) خصائص القيادة التحويلية، وهي:

– القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي.

- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظمتهم التعليمية فهم قادرون على تطوير صورة مستقبل منظمتهم وقادرين على توصيل هذه الصورة للتابعين.
 - القادة التحويليلين يشجعون النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدراته، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين.
 - يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
 - يستخدم القائد التحويلي إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مروسية لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.
- وأوضحت دراسة (Carless, Wearing, Mann (2000 أن القيادة التحويلية تتضمن سبعة أبعاد، هي:
- ١- الرؤية: التواصل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل
 - ٢- تطوير الموظفين: يعامل الموظفين كأفراد، يدعم ويشجع تنميتهم
 - ٣- القيادة الداعمة: يعطي التشجيع والتقدير للموظفين
 - ٤- التمكين: يعزز الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق
 - ٥- التفكير الابتكاري: يشجع التفكير في المشكلات بطرق وافتراضات أسئلة جديدة
 - ٦- مثال يحتذى به: واضح حول قيمه / ممارساته ويمارس ما يعظه
 - ٧- الكاريزما: يغرس الكبرياء والاحترام في الآخرين ويلهمني بكوني عالي الكفاءة.
- ويذكر درويش (٢٠٠٩، ص ١٠٨) أن من مكونات القيادة التحويلية ما يلي:
- ١- الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.

- ٢- أسلوب الاتصالات الفعال: قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، فأسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنيًا.
- ٣- التمكين: ينبغي أن يكون القادة التحويليين قادرين على أن يكتفوا الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم وبأن يعطيهم ذلك الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
- ٤- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

وهذه الخصائص والمكونات عند توفرها في القادة تمكنهم من مواجهة الكثير من الصعوبات والتعامل مع مختلف الشخصيات لتعمل على نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل متوافق مع تطورات العصر والنظرة المستقبلية لها.

مفهوم ثقافة التغيير:

يوضح خيري (٢٠١٣م، ص ١٠١) أن: "تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة الحالية تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات؛ فقد ركز Bass (1985) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، وتقول نوف التميمي (٢٠١٢م، ص ٥٠٢): "للمدرسة دور أساسي في صنع المستقبل من خلال دورها القيادي في عملية التغيير الاجتماعي حدودًا وقبولًا، لذا تسابقت العديد من الحكومات في معظم دول العالم في بذل جهود حثيثة لاستحداث نماذج وصيغ جديدة لمدرسة المستقبل فأقيمت العديد من المؤتمرات والدراسات والمشروعات والبرامج التربوية إيمانًا منها بأن التربية لها الدور الأهم في بناء ثقافة التغيير التي تؤهل أبناء المجتمع لاحتواء الحاضر بكل أبعاده وتحدياته ومعطياته الجديدة، وتمكنه من التفاعل الواعي مع مستجدات العصر لصنع التغيير مع المحافظة على قيم المجتمع وهويته الحضارية" ويعرف خيري (٢٠١٤م، ص ١١٦) التغيير التنظيمي بأنه: "إحداث

تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع التغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"، وتعرف نوف التميمي (٢٠١٢م، ص ٥١١) الثقافة بأنها: "منهج الحياة الذي ارتضاه المجتمع لنفسه والذي يميزه عن بقية المجتمعات"

عناصر الثقافة:

- صنف رالف ليتون عند نوف التميمي (٢٠١٢م، ص ٥١١) الثقافة إلى التالي:
- العموميات: العناصر الثقافية العامة والمشاركة التي تتسم بالثبات وتشمل الدين واللغة والمعتقدات والقيم الاجتماعية الأساسية.
- الخصوصية: العناصر الثقافية التي تميز مجموعات معينة داخل المجتمع عن غيرهم كالعناصر الثقافية الخاصة بمهنة أو منطقة جغرافية أو فئة عمرية، وهذه العناصر أقل ثباتاً إذ يعتريها التغير بفعل عوامل التقدم العلمي والتقني.
- البدائل والمتغيرات: عناصر وافدة من خارج المجتمع إما أن يقبلها وتصبح جزءاً من ثقافته أو يرفضها ولا يسمح لها بالانتشار، وهي العناصر الثقافية الأكثر تغيراً.

طرق إنجاح عملية التغير بالجامعات:

- يضع خيري (٢٠١٤م، ص ١٣٨) مجموعة من التوصيات ضرورية لإنجاح عملية التغير، هي:
- الاهتمام بشكل جدي بالتغير الثقافي داخل المنظمة، كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة.
- ينبغي على المنظمات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل التقليدية، والهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه.

- على القيادة العليا في المنظمة دعم ومساندة عملية التطوير التنظيمي وبشكل مستمر.
- زيادة اهتمام المسؤولين في المنظمة بتطوير العلاقات التنظيمية.

وحيث إن عملية التغيير في الجامعات تواجه الكثير من المقاومة والصعوبات التي قد تقف كحاجز بينها وبين التقدم والتطور لذا فإن حرص الجامعة على نشر ثقافة التغيير بين منسوبيها يساعدها كثيراً في إحداث التغييرات المطلوبة، كذلك تصميم هياكل الجامعة بحيث تكون أكثر مرونة ومشاركة لجميع العاملين، وتسمح بزيادة التفاعل الإيجابي بين جميع منسوبيها على اختلاف مستوياتهم.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن في جامعة أم القرى والبالغ عددهن (٢١٣١) حسب إحصائية موقع جامعة أم القرى.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على إستبانة من إعداد الباحثة بعنوان: "متطلبات القيادة التحويلية النسائية بالمناصب القيادية بجامعة أم القرى في ظل ثقافة التغيير"، حيث تم الرجوع في إعداد الإستبانة إلى عدد من الدراسات السابقة كدراسة الشمري (٢٠١٧م)، ودراسة جبريل (٢٠١٤م)، ودراسة نجم (٢٠١١م)، وغنيم (٢٠٠٥م)، والصمادي (٢٠١٢م)، وكذلك دراسة المعاني (٢٠١٣م)، واشتملت الإستبانة على أربعة محاور، المحور الأول: تضمن بيانات أولية عن عضوات هيئة التدريس، والتي تمثلت في (الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري الحالي أو السابق، سنوات الخبرة، والتخصص) والمحور الثاني: اشتمل على متطلبات القيادة التحويلية النسائية في جامعة أم القرى بعدد فقرات (٢٣) فقرة للأبعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية)، والمحور الثالث: متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى واشتمل على (١٤) فقرة للأبعاد التالية (التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية)، والمحور الرابع: المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى واشتمل على (١٤) فقرة، وتم اختيار

العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة أم القرى، ووزعت الإستبانة على (٣٢٦) عضو هيئة تدريس عاد مكتمل منها (١١٤) إستبانة.

نتائج البحث الميدانية:

الصدق والثبات

تم اختبار ثبات الإستمارة باستخدام معامل قياس التجانس الداخلي للاستمارة (Consistency) من أجل فحص ثبات أداة الدراسة، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين العبارات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الدراسة طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (ألفاً) لأبعاد المقياس (٠,٨٩) وهذا يُعدُّ معامل ثبات مرتفعاً ومناسباً لأغراض البحث الحالية.

جدول رقم (١) يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي وثبات الإستمارة

م	المؤشر	قيمة الارتباط	الحالة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الحالة
١	المحور الأول	٠,٧٢	صادق	٠,٨٨	ثابت
٢	المحور الثاني	٠,٦٨	صادق	٠,٨٩	ثابت
٣	المحور الثالث	٠,٨١	صادق	٠,٨٧	ثابت
	الاجمالي للاستمارة			٠,٨٩	

أظهرت بيانات الجدول رقم (١) والذي يوضح نتائج الصدق الذاتي للمقياس، أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد المقياس السابق الإشارة إليه، ودرجة جميع أبعاد المقياس إجمالاً، تتراوح بين (٠,٦٨ و ٠,٨١) وبهذا يتضح الاتساق الداخلي بين أبعاد المقياس الحالي، مما يؤكد الصدق البنائي للمقياس ككل.

خصائص عينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن في جامعة أم القرى والبالغ عددهن (٢١٣١)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منه بلغ عددهم (٣٢٦) عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم وزعت الإستبانة عليهم وعاد منها مكتمل (١١٤) استبانة.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للوظيفة

الوظيفة	ك	%
أستاذ	١٣	١١,٤
أستاذ مشارك	٢٣	٢٠,٢
أستاذ مساعد	٦٣	٥٥,٣
محاضر	١٣	١١,٤
معيد	٢	١,٨
الإجمالي	١١٤	١٠٠

تبين من الجدول رقم (٢) والذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للوظيفة أن أعلى نسبة كانت لوظيفة أستاذ مساعد والتي بلغت (٣, ٥٥%)، أما وظيفة أستاذ مشارك فبلغت (٢, ٢٠%)، في حين بلغت نسبة أستاذ (٤, ١١%)، وحصلت وظيفة محاضر على نفس النسبة، أما نسبة وظيفة معيد فبلغت (٨, ١%).

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من ٥ سنوات	٣٩	٣٤,٢
من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٢١,٩
من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	١٦	١٤
من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة	١٢	١٠,٥
من ٢٠ سنة فأكثر	٢٢	١٩,٣
الإجمالي	١١٤	١٠٠

تبين من بيانات الجدول رقم (٣) والذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة، أن أعلى نسبة لمن لديهم مدة خبرة تقع في الفئة (أقل من ٥ سنوات) والتي بلغت (٢, ٣٤%)، أما من لديهم مدة خبرة تقع في الفئة (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات) فبلغت (٩, ٢١%)، في حين بلغت نسبة من لديهم مدة خبرة تقع في الفئة (٢٠ سنة فأكثر) (٣, ١٩%)، بينما بلغت نسبة من لديهم مدة خبرة تقع في الفئة (من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة) (٤, ١٤%)، أما من لديهم مدة خبرة تقع في الفئة (من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة) فبلغت نسبتهم (٥, ١٠%).

جدول رقم (٤) يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للمنصب الإداري الحالي أو السابق

الاستجابة	ك	%
لم أشغل منصباً إدارياً مطلقاً	٣٨	٣٣,٣
وكيلة قسم	٢٦	٢٢,٨
وكيلة كلية	٢٥	٢١,٩
وكيلة عمادة	١٠	٨,٨
وكيلة مركز أو معهد	٨	٧
رئيسة قسم	٤	٣,٥
عميدة الدراسات الجامعية للطلابات	٣	٢,٦
الإجمالي	١١٤	١٠٠

باستقراء الجدول رقم (٤) الذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للمنصب الإداري الحالي أو السابق، حيث اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن لم تتقلد منصباً إدارياً مطلقاً والتي بلغت (٣٣,٣%)، بينما من تولوا منصب وكييلة قسم فبلغت نسبتهن (٢٢,٨%)، في حين من تولوا منصب وكييلة كلية فبلغت نسبتهن (٢١,٩%)، أما من تولوا منصب وكييلة عمادة فبلغت نسبتهن (٨,٨%)، كذلك من تولوا منصب وكييلة مركز أو معهد فبلغت نسبتهن (٧%)، أما من تولوا منصب رئيسة قسم فبلغت نسبتهن (٣,٥%)، بينما بلغت نسبة من تولوا منصب عميدة الدراسات الجامعية للطلابات (٢,٦%).

جدول رقم (٥) يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للتخصص العلمي

الاستجابة	ك	%
العلوم النظرية والأدبية	٦٣	٥٥,٣
العلوم التطبيقية والصحية	٥١	٤٤,٧
الإجمالي	١١٤	١٠٠

تبين من بيانات الجدول رقم (٥) والذي يوضح توزيع عينة البحث طبقاً للتخصص العلمي أن أعلى نسبة للمبحوثات من تخصصات العلوم النظرية والأدبية والتي بلغت (٥٥,٣%)، بينما نسبة للمبحوثات من تخصصات العلوم التطبيقية والصحية بلغت (٤٤,٧%).

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

المحور الأول: متطلبات القيادة التحويلية النسائية في جامعة أم القرى، والذي يتضمن أربعة مؤشرات فرعية:

جدول رقم (٦) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الأول التأثير المثالي طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	القدرة على غرس القيم المشتركة في منسوبي الجامعة	٦٥,٨	٧٥	٦٦	٦١,٦	٢	١,٨	٠	٠	١	٠,٩	٥٦٦	١٠٥,٢	٩٢,٣	٦
٢	القدرة على التأثير في الآخرين	٨٠	٧٠,٢	٦١	٢٧,٢	٢	٢,٦	٠	٠	٠	٠	٥٣٣	١٠٦,٦	٩٣,٥	٣
٣	الثقة في قدرات من يعملون معها	٧٥	٦٥,٨	٣٥	٣٠,٧	٤	٣,٥	٠	٠	٠	٠	٥٢٧	١٠٥,٤	٩٢,٥	٥
٤	توفير بيئة عمل مريحة داخل الجامعة	٨٨	٧٧,٢	٢٥	٢١,٩	١	٠,٩	٠	٠	٠	٠	٥٤٣	١٠٨,٦	٩٥,٣	٢
٥	احترام الآخرين وتقديرهم.	٩٧	٨٥,١	١٧	١٤,٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٥٥٣	١١٠,٦	٩٧,٠	١
٦	مراعاة الفروق الفردية في الآخرين	٧٩	٦٩,٣	٣٣	٢٨,٩	٢	١,٨	٠	٠	٠	٠	٥٣٣	١٠٦,٦	٩٣,٥	٣
	المجموع	٤٩٤	١٧٧	١٢	٠	١	٠,٩	٠	٠	٠	٠	٣٢١٥			
	المتوسط	٨٢,٣	٢٩,٥	٢,٠	٠,٠	٠,٢	٠,٠	٠,١	٠,٠	٠,٠	٠,٠				
	النسبة	٧٢,٢	٢٥,٩	١,٨	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠				
	المتوسط المرجح للبعد	٥٣٥,٨													
	القوة النسبية للبعد	٩٤,٠													

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٦) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الأول التأثير المثالي طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٨, ٥٣٥) والقوة النسبية (٩٤٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٧٢, ٢٪)، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت (٢٥, ٩٪) ونسبة (١, ٨٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهن (٠, ٠٪)، أما من أجبن غير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠, ١٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "احترام الآخرين وتقديرهم" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦, ١١٠) وقوة نسبية (٩٧٪). وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "توفير بيئة عمل مريحة داخل الجامعة" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦, ١٠٨) وقوة نسبية (٩٥, ٣٪)، وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "القدرة على التأثير في الآخرين" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٦, ١٠٦) وقوة نسبية (٩٣, ٥٪). كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها "مراعاة الفروق الفردية في الآخرين" في نفس الترتيب السابق، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "الثقة في قدرات من يعملون معها" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٤, ١٠٥) وقوة نسبية (٩٢, ٥٪).

وتشير هذه النتائج إلى أن من أهم جوانب القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي هو الحرص على احترام الآخرين وتقديرهم، حيث يشعر هذا الاحترام الآخرين بالتقدير من جانب القائد وبالتالي بأهميته في المؤسسة، وهو جانب تحرص عليه القيادات النسائية بجامعة أم القرى.

جدول رقم (٧) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الثاني التحفيز الإلهامي طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	القدرة على تحفيز الموظفين للعمل كفريق عمل.	٨٨	٨٧,٢	٢٢	٢٠,٢	٢	٢,٢	٠	٠	٠	٠	٥٤١	١٠٨,٢	٩٤,٩	١
٢	وضع أهداف للعمل تتوافق مع أهداف منسوبي الجامعة	٧٠	٦١,٤	٢٩	٢٤,٢	٥	٤,٤	٠	٠	٠	٠	٥٢١	١٠٤,٢	٩١,٤	٤
٣	تشجيع الآخرين للعمل بطرق إبداعية	٧٨	٦٨,٤	٢٠	٢٠,٧	١	١,٠	٠	٠	٠	٠	٥٣٣	١٠٦,٦	٩٣,٥	٢
٤	منح الفرصة للآخرين لمشاركتها في اتخاذ القرارات	٦٧	٥٨,٨	٤٣	٣٩,٥	٢	١,٧	٠	٠	٠	٠	٥٢١	١٠٤,٢	٩١,٤	٤
٥	امتلاك طاقة كبيرة لنشر الحماس والحيوية في الآخرين.	٧٠	٦١,٤	٤٣	٣٧,٧	١	١,٠	٠	٠	٠	٠	٥٢٥	١٠٥	٩٢,١	٢
المجموع		٣٧٣		١٨٥		١٢		٠		٠		٢٦٤١			
المتوسط		٧٤,٦		٣٧		٢,٤		٠		٠					
النسبة		٦٥,٤		٣٢,٥		٢,١		٠,٠		٠,٠					
المتوسط المرجح للبعد		٥٢٨,٢													
القوة النسبية للبعد		٩٢,٧													

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٧) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الثاني التحفيز الإلهامي طبقاً للقوة النسبية، وفق استجابات المبحوثات حيث يتضح أن هذه الاستجابات

توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٢٨, ٢) والقوة النسبية (٩٢, ٧)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، وما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٦٥, ٤)٪ في حين أن نسبة من أجابوا موافق بلغت (٣٢, ٥)٪ ونسبة (٢, ١)٪ من أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق وكذلك غير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠, ٠)٪.

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "القدرة على تحفيز الموظفين للعمل كفريق عمل" في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٠٨, ٢) وقوة نسبية (٩٤, ٩)٪، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "تشجيع الآخرين للعمل بطرق إبداعية" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٠٦, ٦) وقوة نسبية (٩٣, ٥)٪، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "امتلاك طاقة كبيرة لنشر الحماس والحيوية في الآخرين" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٠٥) وقوة نسبية (٩٢, ١)٪. وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "وضع أهداف للعمل تتوافق مع أهداف منسوبي الجامعة" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٠٤, ٢) وقوة نسبية (٩١, ٤)٪. كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "منح الفرصة للآخرين لمشاركتها في اتخاذ القرارات" في نفس الترتيب السابق.

وتشير نتائج هذا البعد إلى أن من أهم العوامل التي تؤثر في التحفيز الإلهامي هي القدرة على تحفيز الموظفين للعمل كفريق عمل، حيث تشير العديد من الدراسات إلى الأهمية الكبيرة للعمل كفريق عمل، وأن قدرة القيادة على تحفيز الموظفين على العمل في الفريق هي من القدرات المتميزة التي تساعد على تحقيق الأهداف وإنجاز معدلات عمل أكبر في المؤسسة ومنها بالطبع الجامعة.

جدول رقم (٨) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الثالث الاعتبارات الفردية طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	الالتزام بالقيم والمبادئ والأخلاق العليا.	٩٠	٧٨,٩	٢٣	٢٠,٢	١	٠,٩	٠	٠	٥٤٥	١٠٩	٩٥,٦	١
٢	امتلاك رؤية وأهداف واضحة محددة.	٢٧	٧٣,٧	٣٠	٢٦,٣	٠	٠	٠	٠	٥٤٠	١٠٨	٩٤,٧	٢
٣	القدرة على استشراف المستقبل	٦٦	٥٧,٩	٤٦	٤٠,٤	٢	١,٧	٠	٠	٥٢٠	١٠٤	٩١,٢	٥
٤	القدرة على اتخاذ قرارات ذات درجة كبيرة من المخاطرة	٤٩	٤٣	٤٢	٣٦,٨	٢٣	٢٠,٠	٠	٠	٤٨٢	٩٦,٤	٨٤,٦	٧
٥	التعامل مع ضغوط العمل بحكمة وقدرة فائقة بالتعامل معها	٧٧	٦٧,٥	٣٦	٣١,٦	١	٠,٩	٠	٠	٥٣٢	١٠٦,٤	٩٣,٣	٤
٦	الاستفادة من التغذية الراجعة والأخطاء السابقة	٨٦	٧٥,٤	٢٤	٢١,١	٤	٣,٥	٠	٠	٥٣٨	١٠٧,٦	٩٤,٤	٣
٧	حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة ومختلفة	٦٨	٥٩,٧	٣٩	٣٤,٢	٦	٥,٣	٠	١	٥١٥	١٠٣	٩٠,٤	٦
	المجموع	٥٢٠		٢٤٥		٣٧		١		٣٦٧٢			
	المتوسط	٧٤,٣		٣٤,٣		٥,٣		٠,١					
	النسبة	٦٥,٢		٣٠,١		٤,٦		٠,١					
	المتوسط المرجح للبعد	٥٢٤,٦											
	القوة النسبية للبعد	٩٢,٠											

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٨) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الثالث الاعتبارات الفردية طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٢٤, ٦) والقوة النسبية (٩٢٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٦٥, ٢)٪، في حين أن نسبة من أجابوا موافق بلغت (٣٠, ١)٪ ونسبة (٤, ٦)٪ أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهن (٠, ٠)٪، أما من أجابوا غير موافق بشدة فبلغت نسبتهن (١, ٠)٪.

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "الالتزام بالقيم والمبادئ والأخلاق العليا" في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٠٩) وقوة نسبية (٩٥, ٦)٪. وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "امتلاك رؤية وأهداف واضحة محددة" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٠٨) وقوة نسبية (٩٤, ٧)٪. وجاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها "الاستفادة من التغذية الراجعة والأخطاء السابقة" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٠٧, ٦) وقوة نسبية (٩٤, ٤)٪. وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "التعامل مع ضغوط العمل بحكمة وقدرة فائقة بالتعامل معها" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٠٦, ٤) وقوة نسبية (٩٣, ٣)٪. وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "القدرة على استشراف المستقبل" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (١٠٤) وقوة نسبية (٩١, ٢)٪. وجاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها "حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة ومختلفة" في الترتيب السادس بوزن مرجح (١٠٣) وقوة نسبية (٩٠, ٤)٪.

وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الاعتبارات الفردية يتأثر بالدرجة الأولى وفقاً لرأي عينة البحث بالالتزام بالقيم والمبادئ والأخلاق العليا، حيث يُعدُّ هؤلاء الموظفين ملتزمين بالأخلاقيات والمبادئ من الكوادر الوظيفية المهمة خاصة في جامعة تتواجد في مدينة مكة المكرمة بما تحمله من التزام قوي بالمبادئ والأخلاقيات المستمدة من الدين الإسلامي والتي يكون لها انعكاس في العمل الوظيفي للموظفات.

جدول رقم (٩) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الرابع الاستشارة الفكرية طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحفيز الآخرين على الابتكار والتميز.	٧٥	٦٥,٦	٦١	٦١,٦	٢	٢,٦	٠	٠	٠	٠	٥٢٨	١٠٥,٦	٩٢,٦	١
٢	استشارة الأفكار من خلال العصف الفكري.	٦٣	٥٥,٣	٣٣	٣٨,٦	٧	٦,١	٠	٠	٠	٠	٥١٢	١٠٢,٤	٨٩,٨	٤
٣	منح الآخرين التحفيز الكافي لعلاج المشكلات بطرق مبتكرة	٦٢	٤٦,٣٥	٤٣	٤٠,٣	٥	٤,٤	٠	٠	١	٠,٩	٥١٠	١٠٢	٨٩,٥	٥
٤	ترسيخ مفهوم المشاركة في الآخرين.	٦٨	٥٩,٧	٤٣	٣٧,٧	٢	١,٨	٠	٠	١	٠,٩	٥١٩	١٠٣,٨	٩١,١	٦
٥	إثراء العمل بأفكار جديدة مبتكرة	٦٨	٥٩,٧	٤٣	٣٩,٥	١	٠,٩	٠	٠	٠	٠	٥٢٣	١٠٤,٦	٩١,٨	٢
المجموع		٣٣٦	٣١٨	٢١٨	١٨	٠	٠	٢	٢	٢٥٩٢					
المتوسط		٦٧,٢	٤٢,٦	٣,٦	٠	٠	٠,٤								
النسبة		٥٨,٩	٣٧,٨	٣,٢	٠,٠	٠,٤									
المتوسط المرجح للبعد		٥١٨,٤													
القوة النسبية للبعد		٩٠,٩													

تشير بيانات الجدول السابق رقم (٩) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الرابع الاستشارة الفكرية طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥١٨,٤) والقوة النسبية (٩٠,٩٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة ممن أجابوا موافق بشدة بلغت

(٩, ٥٨٪)، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت نسبة (٥, ٣٧٪)، ونسبة (٢, ٣٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهن (٠, ٠٪)، أما من أجابوا غير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٤, ٠٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "تحفيز الآخرين على الإبداع والابتكار والتميز" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦, ١٠٥) وقوة نسبية (٦, ٩٢٪). وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها "إثراء العمل بأفكار جديدة مبتكرة" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٦, ١٠٤) وقوة نسبية (٨, ٩١٪). وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "ترسيخ مفهوم المشاركة في الآخرين" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٨, ١٠٣) وقوة نسبية (١, ٩١٪). وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "استثارة الأفكار من خلال العصف الفكري" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٤, ١٠٢)، وقوة نسبية (٨, ٨٩٪). وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "منح الآخرين التحفيز الكافي لعلاج المشكلات بطرق مبتكرة" في الترتيب الخامس بوزن مرجح (٢, ١٠٢) وقوة نسبية (٥, ٨٩٪).

وتشير هذه النتائج إلى أن بعد الاستثارة الفكرية يرتبط بالقدرة على تحفيز الآخرين على الإبداع والابتكار والتميز، وهذا يعمل على أن تكون الجامعة دائماً في صورة متجددة وبها العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة والمبدعة.

جدول رقم (١٠) يوضح ترتيب مؤشرات محور متطلبات القيادة التحويلية النسائية بجامعة أم القرى

م	المؤشرات	المتوسط المرجح	القوة النسبية	الترتيب
١	التأثير المثالي	٥٣٥,٨	٩٤	١
٢	التحفيز الإلهامي	٥٢٨,٢	٩٢,٧	٢
٣	الاعتبارات الفردية	٥٢٤,٦	٩٢	٣
٤	الاستثارة الفكرية	٥١٨,٤	٩٠,٩	٤
	الإجمالي	٥٢٦,٨	٩٢,٤	

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٠) إلى النتائج المرتبطة بالمحور الأول متطلبات القيادة التحويلية النسائية بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات،

حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٢٦, ٨) والقوة النسبية (٩٢, ٤)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفع جداً، وأشارت النتائج المرتبط بالمؤشر الأول التأثير المثالي طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٣٥, ٨) والقوة النسبية (٩٤)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الثاني التحفيز الإلهامي طبقاً للقوة النسبية، وفق استجابات المبحوثات حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٢٨, ٢) والقوة النسبية (٩٢, ٧)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الثالث الاعتبارات الفردية طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٢٤, ٦) والقوة النسبية (٩٢)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الرابع الاستثارة الفكرية طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥١٨, ٤) والقوة النسبية (٩٠, ٩)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً.

جدول رقم (١١) يوضح الفروق في مستوى استجابات المبحوثات حول متطلبات القيادة التحويلية النسائية بجامعة أم القرى طبقاً لاختلاف خصائص عينة البحث

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	ملاحظات
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	١٠٩, ٣	٤	٢٧, ٣	٠, ٨	غير دال
	داخل المجموعات	٨٤٧٨, ٨	١٠٩	٧٧, ٨		
	الإجمالي	٨٥٨٨, ١	١١٣	٠		
المنصب الإداري	بين المجموعات	٥٤٦, ٢	٦	٩١	٠, ٣	غير دال
	داخل المجموعات	٨٤٠١, ٩	١٠٧	٧٥, ٢		
	الإجمالي	٨٥٨٨, ١	١١٣	٠		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢٢٦, ٨	٤	٥٦, ٧	٠, ٦	غير دال
	داخل المجموعات	٨٣٦١, ٣	١٠٩	٧٦, ٧		
	الإجمالي	٨٥٨٨, ١	١١٣	٠		

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	ملاحظات
التخصص العلمي	بين المجموعات	٠,١	٠,١	٠,١	٠,٨	غير دال
	داخل المجموعات	٨٥٨٨	١١٢	٧٦,٧		
	الإجمالي	٨٥٨٨,١	١١٣	٠		

باستقراء الجدول السابق جدول رقم (١١) والذي يوضح نتائج اختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية للمبحوثات والذي يشمل (خمسة متغيرات)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور، (المؤشر الأول: التأثير المثالي، والذي يتضمن (٦) عبارة المؤشر الثاني: التحفيز الالهامي (٥) عبارة المؤشر الثالث: الاعتبارات الفردية والذي يتضمن (٧) عبارة المؤشر الرابع: الاستثارة الفكرية والذي يتضمن (٧) عبارة باعتباره متغير تابع، ومتغير الدرجة الوظيفية، واعتباره متغير مستقل، وبالتالي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (ف) (٤, ٠).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف المنصب الإداري للمبحوثات والذي يشمل (٧) متغيرات، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير المنصب الإداري، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف المنصب الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) (٢, ١).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف سنوات الخبرة للمبحوثات والذي يشمل (٥) متغيرات، حيث أنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور باعتباره متغير تابع، ومتغير سنوات الخبرة، واعتباره متغير مستقل حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (٧, ٠).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف التخصص العلمي للمبحوثات والذي يشمل (٢) متغيرات، حيث أنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير التخصص العلمي، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف التخصص العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٣, ٠).

المحور الثاني: متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى والذي يتضمن أربعة مؤشرات فرعية

جدول رقم (١٢) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الأول التعاون طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	غرس الثقة بين منسوبيها وقياداتها	٨٥	٧٨,١	٢٤	٢١,١	١	٠,٩	٠	٠	٠	٠	٥٤٤	١٠٨,٨	٩٥,٤	١
٢	تتيح الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في اتخاذ القرارات	٧٩	٦٩,٦	٢٢	٢٨,١	٢	٢,٦	٠	٠	٠	٠	٥٣٢	١٠٦,٤	٩٣,٣	٢
٣	تشجع منسوبيها للمشاركة الفعالة في مختلف فعاليتها وأنشطتها	٧٥	٦٥,٨	٢٤	٣٩,٨	٥	٤,٤	٠	٠	٠	٠	٥٢٦	١٠٥,٢	٩٢,٣	٤
٤	تتيح إدارة الجامعة الفرص لمنسوبيها للتطوير الذاتي	٨١	٧١,١	٢١	٢٧,٢	٢	١,٨	٠	٠	٠	٠	٥٣٥	١٠٧	٩٣,٩	٣
المجموع		٢٢٤	١٢١	١١	١١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢١٣٧			
المتوسط		٨١	٦٠,٣	٢٠,٨	٢٠,٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠				

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الوزن المرجح النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	النسبة	١,٠	٢٣,٥	٣,٠	٢٦,٠	٣,٠	٥٣,٤	٠,٠	٠,٠		
	المتوسط المرجح للبعد									٥٣,٤,٣	
	القوة النسبية للبعد									٩٣,٧	

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٢) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الأول التعاون طبقاً للقوة النسبية. وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٣٤,٣) والقوة النسبية (٩٣,٧٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (١,٧١٪) في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت نسبة (٥,٢٦٪) ونسبة (٤,٢٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق وكذلك من أجابوا بغير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠,٠٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "غرس الثقة بين منسوبيها وقياداتها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٨,١٠٨) وقوة نسبية (٤,٩٥٪). وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "تتيح إدارة الجامعة الفرص لمنسوبيها للتطوير الذاتي" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٠٧) وقوة نسبية (٩,٩٣٪). وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "تتيح الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في اتخاذ القرارات" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٤,١٠٦) وقوة نسبية (٣,٩٣٪). وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "تشجع منسوبيها للمشاركة الفعالة في مختلف فعاليتها وأنشطتها" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (٢,١٠٥) وقوة نسبية (٣,٩٢٪).

وتشير نتائج هذا البعد أنه لتحقيق التغيير في المؤسسة يتطلب الأمر التعاون بشكل أساسي، ويعتمد التعاون بداية على غرس الثقة بين منسوبيها وقياداتها، فهذا يسمح ببناء علاقات تعاونية تتيح إحداث التغييرات المطلوبة في الجامعة وأساسها هو الثقة بين القيادات النسائية والموظفات في الجامعة.

جدول رقم (١٣) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الثاني الابتكار طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحفيز إدارة الجامعة منسوبيها على الابتكار والتميز	٨١	٧١,١	٢٩	٢٥,٤	٣	٢,٥	٠	٠	٠	٠	٥٣٣	١٠٦,٦	٩٣,٥	١
٢	تحفيز إدارة الجامعة منسوبيها على المبادرة	٧٨	٦٨,٤	٣٤	٢٩,٨	٢	١,٨	٠	٠	٠	٠	٥٣٢	١٠٦,٤	٩٣,٣	٢
٣	تساند إدارة الجامعة منسوبيها عند مواجهة التحديات	٨٠	٧٠,٢	٣١	٢٧,٢	٢	٢,٦	٠	٠	٠	٠	٥٣٣	١٠٦,٦	٩٣,٥	٣
٤	تذلل إدارة الجامعة الصعوبات أمام منسوبيها لتحقيق التميز والإبداع	٧٦	٦٦,٧	٣٥	٣٠,٧	٣	٢,٦	٠	٠	٠	٠	٥٢٩	١٠٥,٨	٩٢,٨	٤
	المجموع	٣١٥	١٢٩	١٢				٠		٠		٢١٢٧			
	المتوسط	٧٨,٨	٣٢,٣	٢				٠		٠					
	النسبة	٦٩,١	٢٨,٣	٢,٦				٠,٠		٠,٠					
	المتوسط المرجح للبعد											٥٣١,٨			
	القوة النسبية للبعد											٩٣,٣			

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٣) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الثاني الابتكار طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٣١, ٨) والقوة النسبية (٩٣, ٣)٪، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٦٩, ١)٪، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت نسبة (٢٨, ٣)٪، ونسبة (٢, ٦)٪ أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق وكذلك من أجابوا بغير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠, ٠)٪.

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي:-

جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "تحفيز إدارة الجامعة منسوبها على الابتكار والتميز" في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٠٦, ٦) وقوة نسبية (٩٣, ٥)٪، كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "تساند إدارة الجامعة منسوبها عند مواجهة التحديات" في نفس الترتيب السابق وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "تحفيز إدارة الجامعة منسوبها على المبادرة" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٠٦, ٤) وقوة نسبية (٩٣, ٣)٪، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها "تذلل إدارة الجامعة الصعوبات أمام منسوبها لتحقيق التميز والإبداع" في الترتيب الرابع بوزن مرجح (١٠٥, ٨) وقوة نسبية (٩٢, ٨)٪.

وتشير هذه النتائج إلى أنه لتحقيق التغيير المطلوب في الجامعة فإن هذا يرتبط بالابتكار، وترى عينة البحث أنه لتحقيق هذا البعد فإن أول عمل مطلوب القيام به هو تحفيز إدارة الجامعة منسوبها على الابتكار والتميز، حيث يعمل هذا التحفيز على تشجيع الموظفين على تقديم ما لديهم من أفكار ورؤى تساعد على إنجاز أهداف الجامعة في أقل وقت وبأقل تكلفة بما يساعد على تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعة، ومن ثم تصيح الجامعة مركز إشعاع في المجتمع المحيط بها.

جدول رقم (١٤) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الثالث التماسك طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحدد المهام والمسؤوليات بدقة عالية	٨٧	٧٦,٢	٢٢	١٩,٣	٥	٤,٣	٠	٠	٥٣٨	١٠٧,٦	٩٤,٤	٢
٢	تعلن عن اللوائح والقوانين في موقعها	٨٥	٧٨,١	٢١	١٨,١	٣	٢,٥	٠	٠	١٣٥	١٠٨,٢	٩٤,٩	٢
٣	تحقق الاستقرار والأمان لمنسوبيها	٩١	٧٩,٨	٧١	٦٥,٨	٥	٤,٣	٠	٠	٥٤٥	١٠٨,٤	٩٥,١	١
	المجموع	٢٦٧	٢١	٢١	٢١	٣١	٤,٧	٠	٠	١٦٢١			
	المتوسط	٨٩	٢٠,٣				٤,٧		٠,٠				
	النسبة	٧٨,١	١٧,٨				٤,١		٠,٠				
	المتوسط المرجح للبعد	٥٤٠,٣											
	القوة النسبية للبعد	٩٤,٨											

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٤) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الثالث التماسك طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٤٠,٣) والقوة النسبية (٩٤,٨)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (١,٧٨٪)، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت (٨,١٧٪)، ونسبة (١,٤٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق وكذلك من أجابوا بغير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠,٠٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: - جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "تحقق الاستقرار والأمان لمنسوبيها" في الترتيب الأول بوزن مرجح (١٠٨, ٤) وقوة نسبية (١, ٩٥٪). جاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "تعلن عن اللوائح والقوانين في موقعها" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (١٠٨, ٢) وقوة نسبية (٩, ٩٤٪). وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "تحدد المهام والمسؤوليات بدقة عالية" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (١٠٧, ٦) وقوة نسبية (٤, ٩٤٪).

وتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق وإحداث التغيير في الجامعة يرتبط بتحقيق التماسك داخل المجتمع الإداري للجامعة، وترى عينة الدراسة أن هذا يتحقق من خلال تحقيق الاستقرار والأمان لمنسوبيها، وهذا يرتبط مع نظريات الإدارة الحديثة خاصة النموذج الياباني في الإدارة الذي يعمل على تحقيق الأمان الوظيفي للمنسوين للمنظمة، وبالتالي يتيح لهم الفرصة للعمل بشكل مستقر في المنظمة ويجعله يعطي المؤسسة بكل طاقاته ويشعر بالانتماء إلى هذا الكيان الإداري الذي حقق له الأمان.

جدول رقم (١٥) يوضح ترتيب عبارات المؤشر الرابع الفاعلية طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١	تتيح الفرص لمنسوبيها للعمل بفعالية	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢
٢	توفر الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق الأهداف	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	١
٣	تهتم بالتزام منسوبيها بأداء المهام بمستويات جودة عالية	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٢٤	١٠٠	٣

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		حايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المجموع	٢٤١		٧٨		١٩		٠		٠		١٥٩٤			
	المتوسط	٨١,٧		٢٦,٠		٦,٢		٠,٠		٠,٠					
	النسبة	٨١,٦		٢٦,٨		٥,٦		٠,٠		٠,٠					
المتوسط المرجح للبعد												٥٣١,٣			
القوة النسبية للبعد												٩٣,٢			

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٥) إلى النتائج المرتبطة بالمؤشر الرابع الفاعلية طبقاً للقوة النسبية. وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٥٣١,٣) والقوة النسبية (٩٣,٢٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٦٠,٧١٪)، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت (٨,٢٢٪)، ونسبة (٦,٥٠٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق وكذلك من أجابوا بغير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٠,٠٠٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: - جاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها "توفر الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق الأهداف" في الترتيب الأول بوزن مرجح (٦,١٠٦) وقوة نسبية (٥,٩٣٪). وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها "تتيح الفرص لمُسوبيها للعمل بفعالية" في الترتيب الثاني بوزن مرجح (٤,١٠٦) وقوة نسبية (٣,٩٣٪)، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها "تتهدم بالتزام منسوبيها بأداء المهام بمستويات جودة عالية" في الترتيب الثالث بوزن مرجح (٨,١٠٥) وقوة نسبية (٨,٩٢٪).

وتشير هذه النتائج إلى أن إحداث التغيير في الجامعة يرتبط بالفاعلية وفي نفس الوقت فإن الفاعلية لكي تتحقق تتطلب بشكل أساسي - من وجهة نظر عينة الدراسة - توفر الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق الأهداف؛ فالتغيير يتطلب موارد وإمكانات، وهذا يعني أهمية توفر هذه الموارد سواء المادية من خلال الأجهزة والمعدات وغيرها من المتطلبات، كذلك الموارد المالية من ميزانيات تتيح العمل على مكافأة المتميزين وتحفيزهم، كذلك الموارد البشرية لاستقطاب أفضل العناصر للعمل بالجامعة أو تدريب والارتقاء بالمهارات المطلوبة للموظفين الموجودين بالجامعة.

جدول رقم (١٦) يوضح ترتيب مؤشرات محور متطلبات ثقافة التغيير بجامعة أم القرى

م	المؤشرات	المتوسط المرجح	القوة النسبية	الترتيب
١	التعاون	٥٣٤,٣	٩٣,٧	٢
٢	الابتكار	٥٣١,٨	٩٣,٣	٣
٣	التماسك	٥٤٠,٣	٩٤,٨	١
٤	الفاعلية	٥٣١,٣	٩٣,٢	٤
	الاجمالي	٥٣٤,٤	٩٣,٨	

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٦) إلى النتائج المرتبطة بالمحور الثاني متطلبات ثقافة التغيير بجامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٤, ٥٣٤) والقوة النسبية (٨, ٩٣٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الأول التعاون طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣, ٥٣٤) والقوة النسبية (٧, ٩٣٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الثاني الابتكار طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٨, ٥٣١) والقوة النسبية (٣, ٩٣٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الثالث التماسك طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣, ٥٤٠) والقوة النسبية

(٨, ٩٤٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً، وأشارت النتائج المرتبطة بالمؤشر الرابع الفاعلية طبقاً للقوة النسبية. وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٣, ٥٣١) والقوة النسبية (٢, ٩٣٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً جداً.

جدول رقم (١٧) يوضح الفروق في مستوى استجابات المبحوثات حول متطلبات ثقافة التغيير بجامعة أم القرى طبقاً لاختلاف خصائص عينة البحث

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	ملاحظات
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	١٢, ١	٣	٠, ١	١	غير دال
	داخل المجموعات	٤٥٠٢	١٠٩			
	الإجمالي	٤٥١٤, ٢	١١٣			
المنصب الإداري	بين المجموعات	٢٦٤, ٢	٦	١, ١	٠, ٤	غير دال
	داخل المجموعات	٤٢٥٠	١٠٧			
	الإجمالي	٤٥١٤, ٢	١١٣			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٨٣, ٧	٤	٠, ٥	٠, ٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٤٣٠, ٥	١٠٩			
	الإجمالي	٤٥١٤, ٢	١١٣			
التخصص العلمي	بين المجموعات	٥, ٨	١	٠, ١	٠, ٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٥٠٨, ٤	١١٢			
	الإجمالي	٤٥١٤, ٢	١١٣			

باستقراء الجدول السابق جدول رقم (١٧) والذي يوضح نتائج اختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية للمبحوثات والذي يشمل (٥) متغيرات، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور، (المؤشر الأول: التعاون، والذي يتضمن (٤) عبارات، المؤشر الثاني: الابتكار (٤) عبارات، المؤشر الثالث: التماسك والذي يتضمن (٣) عبارات المؤشر الرابع: الفاعلية والذي يتضمن (٣) عبارات، باعتباره متغير تابع، ومتغير الدرجة الوظيفية، واعتباره متغير مستقل. وبالتالي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (ف) (١, ٠).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف المنصب الإداري للمبحوثات والذي يشمل (٧) متغيرات، حيث أنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير المنصب الإداري، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف المنصب الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) (١, ١).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف سنوات الخبرة للمبحوثات والذي يشمل (٥) متغيرات، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور باعتباره متغيراً تابع، ومتغير سنوات الخبرة، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (٥, ٠).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف التخصص العلمي للمبحوثات والذي يشمل (٢) متغيرات، حيث أنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل مؤشر من مؤشرات المحور -باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير التخصص العلمي، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف التخصص العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (١, ٠).

جدول رقم (١٨) يوضح ترتيب المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الترتيب النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	مديرة جامعة	٥٥	٣٠	٣٠	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٤٤	٨٨	١

متطلبات القيادة التحويلية النسائية ...

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٢	وكيلة الجامعة	٧٥	٦٥,٨	٢٥	٢١,٩	٧	٦,١	٢	٣,٥	٥٠٧	١٠١,٤	٨٨,٩	٣
٣	وكيلة الجامعة للشؤون التعليمية	٧٣	٦٤	٢٥	٢١,٩	٧	٦,١	٥	٣,٥	٤٩٩	٩٩,٨	٨٧,٥	٦
٤	وكيلة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	٧٥	٦٥,٨	٢٥	٢١,٩	٣	٢,٦	٥	٥,٣	٥٠١	١٠٠,٢	٨٧,٩	٥
٥	وكيلة الجامعة للتطوير وريادة الأعمال	٧١	٦٢,٣	٢٤	٢١,١	٦	٥,٣	٦	٦,١	٤٨٩	٩٧,٨	٨٥,٨	١٠
٦	وكيلة الجامعة للفروع	٤٨	٤٢,١	٣١	٢٧,٢	١٩	١٦,٧	٦	٥,٣	٤٤٧	٨٩,٤	٧٨,٤	١٢
٧	مستشارة لمعالي مدير الجامعة	٧٨	٦٨,٤	١٨	١٥,٨	١٢	١٠,٥	٣	٢,٦	٥٠٧	١٠١,٤	٨٨,٩	٣
٨	مستشارة لوكيل الجامعة	٧٥	٦٥,٨	٢٦	٢٢,٨	٨	٧	٣	٢,٦	٥١٠	١٠٢	٨٩,٥	١
٩	عميدة لمادة مساندة	٧٢	٦٣,٢	٢٥	٢١,٩	٥	٤,٤	٤	٣,٥	٤٩٥	٩٩	٨٦,٨	٨
١٠	عميدة كلية	٧٦	٦٦,٧	١٦	١٤	٧	٦,١	٥	٤,٤	٤٩٠	٩٨	٨٦,٠	٩
١١	عميدة معهد	٧٨	٦٨,٤	١٦	١٤	٩	٧,٩	٥	٤,٤	٤٩٨	٩٩,٦	٨٧,٤	٧
١٢	مشرفة عامة ادارة	٧٤	٦٤,٩	٢٧	٢٣,٧	٨	٧	٤	٣,٥	٥٠٨	١٠١,٦	٨٩,١	٢
١٣	أمنية لمجلس الجامعة / العلمي	٦٦	٥٧,٩	٢٦	٢٢,٨	١٠	٨,٨	٦	٥,٣	٤٨٢	٩٦,٤	٨٤,٦	١١
١٤	وكيلة كلية للشرطين	٤٩	٤٣	١٨	١٥,٨	١٥	١٣,٢	١٣	١١,٤	٤١٣	٨٢,٦	٧٢,٥	١٤

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مجموع الأوزان	الوزن المرحح	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
	المجموع	٩٦٤		٣١٥		١٣٤		٩٤		٧٩		٦٧٨٩			
	المتوسط	٣٨,٩		٢٣,٢		٩,٦		٣,٧		٥,٢					
	النسبة	٣٠,٤		٢٠,٤		٨,٤		٥,٩		٤,٩					
٤٨٤,٩												المتوسط المرجح للبعد			
٨٥,١												القوة النسبية للبعد			

تشير بيانات الجدول السابق رقم (١٨) إلى النتائج المرتبطة بالمناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى طبقاً للقوة النسبية وفق استجابات المبحوثات، حيث يتضح أن هذه الاستجابات توزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (٤٨٤,٩) والقوة النسبية (٨٥,١٪)، وبذلك يكون مستوى المؤشر مرتفعاً، ويمكن التأكيد على أن هذه الاستجابات تركز حول الموافقة على المؤشر، ومما يدل على ذلك أن نسبة من أجابوا موافق بشدة بلغت (٦٠,٤٪)، في حين نسبة من أجابوا موافق بلغت (٢٠,٤٪) ونسبة (٤,٨٪) أجابوا محايد، بينما من أجابوا غير موافق بلغت نسبتهن (٥,٩٪)، أما من أجابوا غير موافق بشدة بلغت نسبتهن (٤,٩٪).

وقد جاء ترتيب عبارات المؤشر وفق الوزن المرجح والقوة النسبية، على النحو التالي: - جاءت الوظيفة القيادية الأولى التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "مستشارة لوكيل الجامعة" بوزن مرجح (١٠٢) وقوة نسبية (٨٩,٥٪). وجاءت الوظيفة القيادية الثانية التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "مشرفة عامة لإدارة" بوزن مرجح (١٠١,٦) وقوة نسبية (٨٩,١٪). وجاءت الوظيفة القيادية الثالثة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة" وكذلك وظيفة "مستشارة لمعالي مدير الجامعة" بوزن مرجح (١٠١,٤) وقوة نسبية

(٩, ٨٨٪). وجاءت الوظيفة القيادية الرابعة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي" بوزن مرجح (٢, ١٠٠) وقوة نسبية (٩, ٨٧٪). وجاءت الوظيفة القيادية الخامسة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة للشؤون التعليمية" بوزن مرجح (٨, ٩٩) وقوة نسبية (٥, ٨٧٪)، وجاءت الوظيفة القيادية السادسة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "عميدة معهد" بوزن مرجح (٦, ٩٩) وقوة نسبية (٤, ٨٧٪). وجاءت الوظيفة القيادية السابعة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "عميدة لعامة مساندة" بوزن مرجح (٩٩) وقوة نسبية (٨, ٨٦٪). وجاءت الوظيفة القيادية الثامنة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "عميدة كلية" بوزن مرجح (٩٨) وقوة نسبية (٨٦٪).

والملفت للنظر هنا هو أن وظيفة مديرة جامعة جاءت في الترتيب رقم (١٣) وهي قمة العمل القيادي الإداري في الجامعة، ويمكن تفسير هذا من عدة أوجه منها أن القيادات الجامعية النسائية ترى أنه من المهم أن يتم تولي المرأة القيادة في الجامعة بشكل تدريجي بعد أن تمر بالمناصب التي تسبق هذا المنصب، أو تفسير آخر هو أن المعتقدات الدينية التي ترى أن المرأة لا تتولي مناصب قيادية عليا تلعب دوراً مهماً في توجهات أعضاء هيئة التدريس من النساء بالجامعة.

جدول رقم (١٩) يوضح الفروق في مستوى استجابات المبحوثات حول المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى طبقاً لاختلاف خصائص عينة البحث

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	ملاحظات
الدرجة الوظيفية	بين المجموعات	٢, ٢١٥	٤	٨, ٥٣	٠, ٩	غير دال
	داخل المجموعات	١٩٩٠١	١٠٩	٦, ١٨٢		
	الإجمالي	٢, ٢٠١١٦	١١٣	٠		
المنصب الإداري	بين المجموعات	٨, ٧٢٤	٦	٨, ١٢٠	٠, ٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤, ١٩٣٩١	١٠٧	٢, ١٨١		
	الإجمالي	٢, ٢٠١١٦	١١٣	٠		

ملاحظات	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير	
غير دال	٠,٨	٠,٤	٧٨,٤	٤	٣١٣,٥	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			١٨١,٧	١٠٩	١٩٨٠٢,٧	داخل المجموعات	
			٠	١١٣	٢٠١١٦,٢	الإجمالي	
دال	٠,٠١	٦,٤	١٠٨٤,٣	١	١٠٨٤,٣	بين المجموعات	التخصص العلمي
			١٦٩,٩	١١٢	١٩٠٣١,٩	داخل المجموعات	
			٠	١١٣	٢٠١١٦,٢	الإجمالي	

باستقراء الجدول السابق جدول رقم (١٩) والذي يوضح نتائج اختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية للمبحوثات والذي يشمل (٥ متغيرات)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل عبارة من عبارات المحور، باعتباره متغير تابع، ومتغير الدرجة الوظيفية، واعتباره متغير مستقل، وبالتالي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى لاستجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف الدرجة الوظيفية، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٣).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى عبارات المحور، باختلاف المنصب الإداري للمبحوثات والذي يشمل (٧ متغيرات)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل عبارة من عبارات المحور-باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير المنصب الإداري، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى لاستجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف المنصب الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٧).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى عبارات المحور، باختلاف سنوات الخبرة للمبحوثات والذي يشمل (٥ متغيرات)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل عبارة من عبارات المحور-باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير سنوات الخبرة، واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى لاستجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٤).

أما فيما يتعلق باختبار الفروق في مستوى مؤشرات المحور، باختلاف التخصص العلمي للمبحوثات والذي يشمل (٢ متغيرات)، حيث إنه باستخدام (معامل تحليل التباين الأحادي الاتجاه) لكل عبارة من عبارات المحور - باعتباره متغيراً تابعاً، ومتغير التخصص العلمي واعتباره متغيراً مستقلاً حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مستوى لاستجابات المبحوثات على عبارات المحور، باختلاف التخصص العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٤, ٦).

النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى المحور الأول متطلبات القيادة التحويلية النسائية في جامعة أم القرى جاء مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٢٦,٨) والقوة النسبية (٩٢,٤%)، ويؤكد هذه النتيجة أن مستوى توفر سمات القيادة التحويلية مجتمعة جاءت بدرجة متوسطة في نتائج دراسة جبريل (٢٠١٤م)، كذلك جاءت نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٠م) بأن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأنهم يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، ويؤكد ذلك أيضاً نتائج دراسة الرقيب (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، لذا كانت الحاجة لمعرفة متطلبات القيادة التحويلية النسائية في الجامعات السعودية مرتفعة كما تظهر الدراسة الحالية.

١- جاء مؤشر التأثير المثالي مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٣٥,٨) والقوة النسبية (٩٤%)، ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م) والتي جاءت فيها سمة الجاذبية والتأثير مرتفعة، وقد يرتبط ارتفاع هذا المؤشر إلى الطبيعة الخاصة لوجود الجامعة في مدينة مكة وارتباطها القوي بتعاليم الدين الإسلامي ومن ثم فقد انعكس هذا في قوة هذا البعد وزيادته عن غيره من الأبعاد.

- ٢- جاء مؤشر التحفيز الإلهامي مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٢٨, ٢) والقوة النسبية (٩٢, ٧)٪، ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م) والتي جاءت فيها سمة التحفيز الإلهامي مرتفعة وكانت أعلى سمات القيادة التحويلية توافراً.
- ٣- جاء مؤشر الاعتبار الفردية مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٢٤, ٦) والقوة النسبية (٩٢, ٧)٪، ويختلف ذلك مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م) والتي جاءت فيها توافر سمة الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة، مما يتطلب مزيداً من الحاجة لتوفير هذه السمة في متطلبات القيادة التحويلية كما أظهرت الدراسة الحالية.
- ٤- جاء مؤشر الاستشارة الفكرية مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥١٨, ٤) والقوة النسبية (٩٠, ٩)٪، ويختلف ذلك مع نتيجة دراسة جبريل (٢٠١٤م) والتي جاءت فيها توافر سمة الاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة، مما يتطلب مزيداً من الحاجة لتوفير هذه السمة في متطلبات القيادة التحويلية كما أظهرت الدراسة الحالية، خاصة وأن النظام الجديد للجامعات السعودية سيجعل هناك تنافسية بين الجامعات السعودية وصولاً إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بوجود خمس جامعات سعودية في قائمة أعلي ٢٠٠ جامعة عالمية.
- إن مستوى المحور الثاني متطلبات ثقافة التغيير في جامعة أم القرى جاء مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٣٤, ٤) والقوة النسبية (٩٣, ٨)٪.
- ١- جاء مؤشر التعاون مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٣٤, ٣) والقوة النسبية (٩٣, ٧)٪ وهو يشير إلى توافر روح إيجابية بين منسوبات الجامعة في العمل سوياً لتحقيق الأهداف.
- ٢- جاء مؤشر الابتكار مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٣١, ٨) والقوة النسبية (٩٣, ٣)٪، وهذه النتيجة تساعد في اختيار القيادات في المناصب العليا بالجامعة.
- ٣- جاء مؤشر التماسك مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٤٠, ٣) والقوة النسبية (٩٤, ٨)٪، مما يساعد على العمل بروح الفريق الواحد والانسجام بين القائدات ومرؤوساتهن.

٤- جاء مؤشر الفاعلية مرتفعاً جداً بمتوسط مرجح (٥٣١, ٣) والقوة النسبية (٩٣, ٢)٪، حيث إن الفاعلية تساعد في احداث التغييرات المطلوبة في الجامعة.

- إن مستوى المحور الثالث المناصب القيادية التي يمكن للمرأة توليها في جامعة أم القرى جاء مرتفعاً بمتوسط مرجح (٤٨٤, ٩) والقوة النسبية (٨٥, ١)٪.

جاءت الوظيفة القيادية الأولى التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "مستشارة لوكيل الجامعة" بوزن مرجح (١٠٢) وقوة نسبية (٨٩, ٥)٪. وجاءت الوظيفة القيادية الثانية التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "مشرفة عامة لإدارة" بوزن مرجح (١٠١, ٦) وقوة نسبية (٨٩, ١)٪. وجاءت الوظيفة القيادية الثالثة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة"، وكذلك وظيفة "مستشارة لمعالي مدير الجامعة" بوزن مرجح (١٠١, ٤) وقوة نسبية (٨٨, ٩)٪. وجاءت الوظيفة القيادية الرابعة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي" بوزن مرجح (١٠٠, ٢) وقوة نسبية (٨٧, ٩)٪. وجاءت الوظيفة القيادية الخامسة التي يمكن أن تشغلها المرأة من وجهة نظر عينة الدراسة هي "وكيلة الجامعة للشؤون التعليمية" بوزن مرجح (٩٩, ٨) وقوة نسبية (٨٧, ٥)٪.

وتشير هذه النتائج إلى أن القيادات النسائية بجامعة أم القرى لا تتعجل الوصول إلى المناصب الإدارية في الجامعة بل ترى ضرورة التدرج في هذه المناصب واكتساب الخبرات اللازمة لتكون مؤهلة لهذه المناصب القيادية الجامعية لتقود التغيير في الجامعة وفي المجتمع السعودي كله والعمل من أجل تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ سواء فيما يتعلق بالمستهدف من الجامعات السعودية أو تأهيل الكوادر الوطنية السعودية من أجل تحقيق باقي أهداف الرؤية في ظل الدعم المتميز الذي تحظى به المرأة السعودية في كافة مجالات العمل من القيادة السياسية.

توصيات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يمكن للدراسة اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد على إحداث ثقافة التغيير في الجامعة أم القرى من خلال القيادة التحويلية وهي:
- توفير بيئة عمل تقوم على العمل كفرق عمل بشكل أساسي.
- توفير الموارد المالية والمادية والبشرية الكاملة من أجل تحقيق التغيير المنشود في الجامعة.
- تأهيل صف ثان وثالث من القيادات الجامعية النسائية حتى تستمر مستويات الأداء بنفس الوتيرة المتميزة في حالة ترك المنصب الإداري - سواء للتقاعد أو انتهاء المدة لشغل المنصب أو لأي سبب آخر.
- الاستفادة من مخرجات برنامج الابتعاث لخادم الحرمين الشريفين من المبتعثين لمختلف الجامعات العالمية لبث دماء جديدة في العمل الإداري بالجامعة.
- عقد لقاءات لقيادات الجامعة مع مكتب رؤية ٢٠٣٠ بالجامعة لتحديد المطلوب من كل قطاع بالجامعة لتحقيق أهداف الرؤية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء العديد من الدراسات التي تتناول تحديد معايير لاختيار القيادات التحويلية في الجامعات السعودية.
- إجراء دراسات تتناول مقارنة بين المهارات القيادية للعنصر الرجالي وبين المهارات القيادية للعنصر النسائي في الجامعات السعودية.

المراجع:

- التميمي، نوف ناصر (٢٠١٢م): المؤسسات التربوية بين ثقافة التغيير وتغيير الثقافة: مدارس تطوير نموذج، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس - كلية التربية، العدد (٣٦) المجلد (٣): مصر.
- جبريل، وائل محمد (٢٠١٤م): القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية، جامعة جرش، جرش للبحوث والنشر، العدد (٢) المجلد (١٥) من (ص٣٦ - ص٦٣): الأردن.
- خيري، أسامة (٢٠١٣م): الجديد في القيادة الإدارية، (ط: ١) دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن.
- خيري، أسامة (٢٠١٤م): التميز التنظيمي، (ط: ١) دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن.
- درويش، ماهر صبري (٢٠٠٩م): القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير - دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٨) من (ص١٠٠ - ص١٤١): العراق.
- الرقب، أحمد محمد (٢٠١٠م): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر: غزة.
- السبيعي، عبيد عبدالله (١٤٢٩هـ): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه من كلية التربية - جامعة أم القرى غير منشورة: مكة المكرمة.
- الشمري، أحمد حمود (٢٠١٧م): استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة التربية - جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد (١٧٦) المجلد (١) من (ص٧١٢ - ص٧٤٩): جمهورية مصر العربية.
- الغامدي، سعيد محمد (٢٠٠٠م): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه من كلية التربية - جامعة أم القرى غير منشورة: مكة المكرمة.
- غنيم، جمال حسن (٢٠٠٥م): القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة، مجلة المدير الناجح - جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (١٠٩) من (ص١٤ - ص١٧).
- ١١- الصمادي، محمد أحمد (٢٠١٢م): اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة، مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بور سعيد، العدد (٢): مصر.

- ١٢ - المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣م): أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، العدد (٢) المجلد (٩) من (ص ٢٢٥ - ص ٢٥٨): الأردن.
- الهلالي، الهلالي الشريبي (٢٠٠١م): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، مستقبل التربية العربية - المركز العربية للتعليم والتنمية، العدد (٢١) المجلد (٧) من (ص ٩ - ص ٧٢).
- نجم، عبدالحكيم أحمد (٢٠١١م): العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، من (ص ١ - ص ٢٥) جامعة المنصورة، كلية التجارة: جمهورية مصر العربية.
- موقع جامعة أم القرى، إحصاءات جامعية: <https://uqu.edu.sa/main/1072>

المراجع الأجنبية:

- Anantha Raj A.Arokiasamy, Abdul Ghani KanesanAbdullah, Mohammad Zohir Ahmad, Shaari Aziah Ismail(2016): Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 229, 19 August, Pages 151-157
- Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019): Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, European Research on Management and Business Economics, 25
- Carless, Sally A., Wearing, Alexander J, and Mann, Leon (2000): A short Measure of Transformational Leadership, Journal of Business and Psychology, Vol. 14, No. 3, spring.
- Cen April Yue, Linjuan Rita Men, Mary Ann Ferguson (2019): Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust, public relations Review, 45.
- Hamzah Elrehaila, Okechukwu Lawrence Emeagwalib, Abdallah Alsaadc, Amro Alzghoul, (2018): The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. Telematics and Informatics.
- Munevver Olcum Cetina, F. Sehkar Fayda Kinik (2015): An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 519 – 527

- Rast III, David E., Hogg, Michael A., and de Moura Georgina Randsley (2018): Leadership and Social Transformation: The Role of Marginalized Individuals and Groups, Journal of Social Issues, Vol. 74, No. 1.
- Sujchaphonga, Narissara, Nguyenb, Bang, and Melewarc, T.C. (2015): Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee brand support and
- Transformational leadership, Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 25, No. 2
- Vatankhah, Soudabeh. et al, (2017) Role of transformational leadership on employee productivity of teaching hospitals: using structural Equation modeling, Electronic Physician, Vol: 9, Issue: 8, August.