مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
ISSN: 2709-0302 (online)
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2617-5908 (print)

واقع أدوار قادة الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلي في السنة النبوية(*)

د/ هند أحمد الصعيدي
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
قسم القيادة التربوية والتطوير التنظيمي
كلية التربية والتنمية البشرية
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

*) تاريخ تسليم البحث 25/1/2025 تاريخ قبوله للنشر 6/3/2025
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

واقع أدوار قادة الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية

د/ هند أحمد الصعيدي
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
قسم القيادة التربوية والتطوير التنظيمي
كلية التربية والتنمية البشرية
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، وتحليل أدوار قادة الجامعات وفقًا لأبعاد القيادة التحويلية النبوية، وتقديم رؤية مقترحة لتعزيز القيادة التحويلية في الجامعات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية، استخدمت الدراسةُ المنهجَ الاستنباطي، والمنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، والتي تكونت من (375) عضو هيئة تدريس من جامعات مصنفة بتصنيف (QS)، وتوصلت الدراسة إلى: أن القيادة التحويلية في السنة النبوية تفوقت في إظهار الأبعاد وأظهرت نموذجًا رائدًا متميزًا، وتم تحديد التطبيقات، وأدوار قادة الجامعات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية النبوية، وجاء واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد، وكان بُعد الاعتبار الفردي هو الأقل تطبيقًا بدرجة متوسطة، وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسةُ رؤيةً مقترحة لتعزيز القيادة التحويلية للعميد/ ورئيس القسم في الجامعات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أدوار، الجامعات.

The Reality of the Roles of Saudi University Leaders in Light of the Dimensions of Transformational Leadership in the Prophetic Sunnah

Dr. Hind Ahmed Al-Saeedi
Assistant Professor of Educational Administration
Department of Educational Leadership
and Organizational Development
College of Education and Human Development
Princess Nourah bint Abdulrahman University

Abstract

The study aimed to reveal the implementation of transformational leadership in universities, and analyze leaders' roles based on prophetic transformational leadership, and propose a vision to enhance it in universities in the light of its dimensions. It adopted a descriptive-analytical and survey approach, using a questionnaire to collect data from (375) faculty members in QS-ranked universities. Findings revealed that prophetic transformational leadership provided a pioneering model with clear applications in university leadership roles. The study also found that transformational leadership was highly applied across all dimensions, except for individualized consideration, which was moderately applied. Based on the results, the study proposed a vision to enhance transformational leadership for deans and department heads, in the light of the dimensions of transformational leadership in the Sunnah.

Key words: Transformational leadership- roles- Universities

مقدمة الدراسة:

تعد القيادةُ الأداةَ الأساسية لتطوير المؤسسات التعليمية دائمة التغيير، وتحتاج قيادةُ الجامعات إلى نموذج تطبيقي يمكن محاكاته لقيادة التغيير والتحويل، وقد قدم القرآن الكريم والسيرة النبوية عدةَ نماذجَ، وممارساتٍ تطبيقيةً لنظريات قيادية ساهمت في تطوير وتحسين الأمم والمجتمعات، ومن هذه النماذج نموذجُ نبينا يوسف – عليه السلام – في الإدارة المالية، ونموذج النبي سليمان – عليه السلام – في المحاسبية، ونموذج النبي محمد – عليه الصلاة والسلام– في القيادة التحويلية.

وقد أوصى الخصاونة والجمال (2012) بتوظيف نماذج القيادة التي وردت في النصوص الدينية؛ لتطوير نماذج القيادة الحديثة، ويضيف أبو الفضل وأبو غزالة (2017) أن التوجيهات للقيادات التي وردت في الكتاب والسنة ساهمت بريادة المجتمع الإسلامي وتحقيق التميز، لذا؛ لا بد من وضع معايير لبناء نماذج للقيادات مستمدةً من الشريعة الإسلامية ومن نموذج القيادة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم، حيث تم استنباط عناصر القيادة التحويلية في ممارسات الرسول القيادية (عبد المولى، 2015)، مثل التأثير الإلهامي، والقيادة بالتحفيز وغيرهما.

وتجدر الإشارة إلى أن ديناميكية التغيير في الجامعات تؤكد ضرورة تبني رؤى جديدة، ونماذج مثالية للتغيير، والتحويل؛ لمواكبة التغيرات المستقبلية، ومن أهمها نموذج القيادة التحويلية للرسول محمد صلى الله عليه وسلم، قال تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: 21] (الخصاونة والجمال، 2012)، وقد تم تعريف مصطلح القيادة التحويلية بشكل رسمي لأول مرة في السبعينيات من القرن العشرين، في كتاب بيرنز الذي ميّز نماذج القادة بحسب علاقة القادة بالمرؤوسين، حيث اتضح أن القائد التحويلي يحدث التأثير في المرؤوسين، ويشجعهم للمساهمة بتحقيق هدف جماعي سامٍ يحقق الصالح العام، والتطوير والتغيير للمنظمة، وهو النمط المستقبلي للقيادة، بفضل معالجة التحديات الحالية من خلال التأثير على الأفراد وإشباع احتياجاتهم (كنعان، 2014)، ويضيف العدوان (2024) ضرورة استنباط الممارسات القيادية من نموذج القيادة في الإسلام؛ للمساهمة في تحقيق متطلبات نهضة الجامعات وتطورها، وأوصت دراسة البرعمي وبرغوث (2023) بمعالجة التحديات التي تواجه القيادات في المؤسسات التربوية من نماذج القيادة الإسلامية.

وفي المملكة العربية السعودية، تتوجه الجامعات إلى تحقيق التحول إلى نماذج متميزة وتنافسية بأن تكون (6) جامعات سعودية من ضمن أفضل (200) جامعة في التصنيفات الدولية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2025)، ويؤكد أحمد (2024) أن أساس تطوير المؤسسات التربوية هو القيادة التربوية الناجحة، كما أشارت دراسة كلٍ من الفزارية (2023) وناجي (2016) إلى نمذجة قيادة النبي وتقديمه في المؤسسات الحديثة كنموذج مثالي للقيادة التحويلية بمؤسسات التعليم، حيث تواجه المؤسسات تحديات كثيرة في ظل العالم المتغير؛ وعليه يمكن معالجة هذا التحدي من خلال نموذج القيادة النبوية والتي تظهر المثالية والكمال والنجاح (الدحدوح، 2022)، حيث قال الله – تعالى – في نموذج القيادة النبوية: ﴿وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: 159].

ويمكن توضيح أبعاد القيادة التحويلية كما وردت في الأدبيات من خلال تعريف القيادة التحويلية، والتي عرّفها بيرنارد باس بأنها: عملية يقوم فيها القائد بتحفيز الأتباع لتحقيق أداء يفوق التوقعات، من خلال التأثير العاطفي والفكري عليهم، والتفكير بطرق جديدة، وتعزيز النمو والتطوير الشخصي لديهم مع بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتتميز القيادة التحويلية بتعزيزها للقيم الأخلاقية، وبنائها لرؤية واضحة مشتركة تتجاوز التوقعات، ولا تكتفي بالأهداف التقليدية، وتستند إلى التأثير العاطفي والفكري وتحاول خلق بيئة ملهمة تدفع الأفراد إلى التفكير بطرق إبداعية ومبتكرة، وتركز على التنمية المهنية والشخصية للمرؤوسين، ويختلف مفهوم بيرنارد باس عن التعريفات التقليدية للقيادة بأنها تسعى إلى الإلهام والتحفيز والتطوير المستمر، وبناء الرؤية المشتركة وتشجيع الإبداع، بدلًا من مجرد إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، وقد تم تقديم أبعاد القيادة التحويلية لأول مرة من قبل بيرنارد باس (Bernard Bass) عام (1985)، في تطويره لنظرية القيادة التحويلية، والتي استندت إلى عمل جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) عام (1978)، وهي كما يأتي:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence): والذي يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل الموظفين؛ بإظهاره سلوكيات عادلة، وأخلاقية، ونزيهة، ومبادئ ملهمة، تكسبه الثقة والاحترام، ويظهر التزامًا برؤية المنظمة وتحمل المخاطر، وتفضيل لمصلحة الجماعة.

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): والذي يشير إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام الموظفين من خلال تقديم رؤية طموحة متفائلة واضحة للمستقبل، يلتزم بها، ويستخدم التحفيز والعاطفة للتأثير على مشاعر الموظفين، ويعبر عن توقعات عالية من الموظفين لتحقيق أفضل النتائج.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): والذي يشير إلى قدرة القائد على تشجيع التفكير النقدي والإبداعي، وإعادة تقييم الافتراضات التقليدية، واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات، والابتكارات، مع توفير بيئة محفزة لذلك.

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): والذي يشير إلى تواصل القائد مع الموظفين، والاهتمام بالاحتياجات الفردية لهم، ويوفر الدعم والتوجيه والإرشاد لكل موظف بحسب احتياجه، ويستمع إلى تطلعاتهم، ويعزز التطوير الشخصي والمهني لكل فرد (Bass, 1985).

وقد أظهر الرسول – صلى الله عليه وسلم – نموذجًا للقيادة التحويلية الفعالة من خلال تأسيس مجتمع جديد، والانتقال به مرحليًا حتى أصبح قادرًا على مواجهة التحديات، وتحقيق أهداف المجتمع الإسلامي واستقراره (حسن، 2014)، كما أن التأثير على السلوك البشري لم يكن ليحدث لو لم يتم بشكل احترافي (Sutarto & Sari, 2020).

وصف أدوار القيادة النبوية التحويلية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية لبيرنارد باس (Bernard Bass):

أولًا: التأثير المثالي: قدم النبي – ﷺ – أسلوبًا قياديًا جعل منه نموذجًا يقتدي به الآخرون، ودليل ذلك قوله تعالى: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (الأحزاب: 21)، فقد كان مخلصًا متقنًا لعمله؛ وأكد ذلك في قوله صلى عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه" (رواه البيهقي، 1410، 334/4،

5313)، وكان يظهر العدل والنزاهة الأخلاقية، ودليل ذلك: "لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" (رواه البخاري، 1422، 175/4، 3475)، وكان حريصًا على توحيد الأهداف الفردية لتحقيق هدف الأمة، ونبذ التفرقة لمصلحة الجماعة، وحريصًا على تحقيق الأهداف المشتركة، ويظهر التزامًا برؤية المنظمة، وهي تحقيق رضا الله، وأكد ذلك في قوله: "إنّ المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضًا" (رواه البخاري، 1422، 103/1، 481)، وقوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ﴾ [النساء: 59]، ومن النماذج التي قدمها النبي – ﷺ – تحمل المسؤولية في جميع الأعمال وتحمل المخاطر مع التفاؤل بالنتائج والدعم الإلهي، ودليل ذلك عندما قرر الهجرة إلى المدينة، بسبب المخاطر الكبيرة التي واجهها المسلمون في مكة، وبالرغم من تعرضه للمخاطر في طريقه إلى المدينة، استمر في تنفيذ خطته للهجرة تغليبًا للصالح العام، ودليل ذلك: عن أنس بن مالك رضي الله عنه، قال: قال أبو بكر رضي الله عنه: "قُلْتُ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَأَنَا فِي الغَارِ: لَوْ أَنَّ أَحَدَهُمْ نَظَرَ تَحْتَ قَدَمَيْهِ لَأَبْصَرَنَا، فَقَالَ: «مَا ظَنُّكَ يَا أَبَا بَكْرٍ بِاثْنَيْنِ اللَّهُ ثَالِثُهُمَا»" (رواه البخاري، 1422، 4/5، 3653).

ثانيًا: التحفيز الإلهامي: قدم النبي – ﷺ – نموذجًا مثاليًا في تحفيز وإلهام الأمة، من خلال تقديم رؤية طموحة متفائلة وواضحة للمستقبل، وكان يعجبه الفأل، ويقدم صورًا مشرقة إيجابية للمستقبل، وأكد ذلك في قوله صلى عليه وسلم: "ويُعْجِبُنِي الفَأْلُ، قالوا: وَما الفَأْلُ؟ قالَ: كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ" (رواه البخاري، 1422، 139/7، 5776)، وكذلك من خلال العمل مع الفريق بفعالية، ومثال ذلك مشاركته الفعالة في بناء مسجده بقباء، واستخدامه التحفيز والعاطفة للتأثير على الأفراد لتحقيق الصالح العام، ودليل ذلك: جاء في شرح صحيح البخاري أن النبي – ﷺ – شارك بنفسه في نقل التراب يوم الخندق، وكان يعمل مع أصحابه بكل جد، وكان الصحابة ينشدون أثناء العمل، والنبي – ﷺ – يردد معهم ليحفزهم، فعن الْبَرَاءِ، قَالَ: رَأَيْتُ النبي، يَوْمَ الْخَنْدَقِ، وَهُوَ يَنْقُلُ التُّرَابَ حَتَّى وَارَى التُّرَابُ شَعَرَ صَدْرِهِ، وَهُوَ يَرْتَجِزُ بِرَجَزِ عَبْدِ اللَّهِ: اللَّهُمَّ لَوْلا أَنْتَ مَا اهْتَدَيْنَا... إلى قوله: إِذَا أَرَادُوا فِتْنَةً أَبَيْنَا، وَيَرْفَعُ بِهَا صَوْتَهُ، قال المهلب: فيه تنشيط الناس بذلك على العمل (ابن بطال، 2003، 193/5)، وقد كان يتحدث مع الأفراد بطريقة ودية لطيفة لتحفيزهم، مثال ذلك: استخدم الرسول – ﷺ – قصص الأنبياء السابقين كوسيلة لتحفيز الناس وتعزيز إيمانهم، موضحًا كيف واجه هؤلاء الأنبياءُ التحدياتِ والمصاعبَ، مما يُلهم الناس ويحثهم على الصبر والإيمان، ودليل ذلك قوله تعالى:﴿لَقَدۡ كَانَ فِي قَصَصِهِمۡ عِبۡرَةٞ لِّأُوْلِي ٱلۡأَلۡبَٰبِ﴾ [يوسف: 111]، وكان يعبر عن توقعات عالية من الأفراد لتحقيق أفضل النتائج، ودليل ذلك: عندما عين أسامة بن زيد قائدًا للجيش في سن مبكرة، حيث أمَّر رسول الله – صَلَّى اللَّهُ عَلَيهِ وَسَلَّمَ – أسامة بن زيد على جيش فيه من كبار المهاجرين والأنصار، فطعن بعض الناس في إمارته، فقالوا: يستعمل هذا الغلام على المهاجرين؟! فكثرت المقالة في ذلك، فسمع عمر بن الخطاب بعض ذلك فردّه على من تكلم، وأخبر بذلك رسول الله؛ فخطب فقال: "إِنْ تَطْعَنُوا فِي إِمَارَتِهِ فَقَدْ طَعَنْتُمْ فِي إِمَارَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلِهِ، وَايْمُ اللَّهِ لَقَدْ كَانَ خَلِيقًا لِلإِمَارَةِ" (القسطلاني، 1905، 378/6، 3730)، وهذا يظهر ثقته في قدرات الأفراد وتوقعاته العالية منهم لتحقيق نتائج إيجابية، وكان يشارك

أصحابه خططه وأهدافه، ويشجع العمل الجماعي ويؤكد ذلك قوله: "إِنَّ المؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا" (رواه البخاري، 1422، 103/1، 481).

ثالثًا: الاستثارة الفكرية: قدم النبي – ﷺ – نموذجًا مثاليًا في التفكير النقدي والإبداعي والتشجيع عليه، وإعادة تقييم الافتراضات التقليدية، واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات والابتكارات مع توفير بيئة محفزة لذلك، ودليل ذلك استشارة الأفراد في غزواته واتخاذ الإجراءات المقترحة منهم، كاستشارته لسلمان في حفر الخندق في غزوة الأحزاب، قال النبي ﷺ: "سَلْمَانُ مِنَّا أَهْلَ الْبَيْتِ" (رواه الحاكم، 26/4، 6620)، وكان الرسول يدعو أصحابه لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بعد التثبت والتبين ودراسة الموضوع من جميع الجوانب، ودليل ذلك: عندما خرج رسول الله – ﷺ – مع أصحابه حتى إذا كانوا في الحديبية حالت قريش بينه وبين البيت فعَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خَرَجَ مُعْتَمِرًا فَحَالَ كُفَّارُ قُرَيْشٍ بَيْنَهُ وَبَيْنَ البَيْتِ، فَنَحَرَ هَدْيَهُ، وَحَلَقَ رَأْسَهُ بِالحُدَيْبِيَةِ"، (رواه البخاري، 1422، 185/3، 2701)، وفي صلح الحديبية أعرب عمر عن عدم رضاه عن شروط الصلح وضاق، "فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللهِ، أَلَسْنَا عَلَى حَقٍّ وَهُمْ عَلَى بَاطِلٍ؟ قَالَ: «بَلَى»، ... قَالَ: فَفِيمَ نُعْطِي الدَّنِيَّةَ فِي دِينِنَا، وَنَرْجِعُ، فَقَالَ: «يَا ابْنَ الْخَطَّابِ، إِنِّي رَسُولُ اللهِ وَلَنْ يُضَيِّعَنِي اللهُ أَبَدًا" (رواه مسلم، 1955، 1411/3، 1785)، ولكنه استجاب لرؤية النبي – ﷺ – الاستراتيجية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وازداد يقينا بعد أن نزل الوحي على النبي "فَأَرْسَلَ إِلَى عُمَرَ، فَأَقْرَأَهُ إِيَّاهُ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللهِ، أَوَفَتْحٌ هُوَ؟ قَالَ: «نَعَمْ»، فَطَابَتْ نَفْسُهُ وَرَجَعَ" (رواه مسلم، 1955، 1411/3، 1785).

رابعًا: الاعتبار الفردي: نموذج قيادة النبي – ﷺ – كان قائمًا على تواصل القائد مع الأفراد وإيصال أفكاره بوضوح، ودليل ذلك اقتراحه المفاوضات مع غطفان وحله للحادثة بأسلوب ناجح، فَلَمَّا اشْتَدَّ عَلَى النَّاسِ الْبَلَاءُ، بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ –صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ– إِلَى عُيَيْنَةَ بْنِ حِصْنٍ وَإِلَى الْحَارِثِ بْنِ عَوْفٍ، وَهُمَا قَائِدَا غَطَفَانَ، بأن يعطيهما ثُلُثَ ثِمَارِ الْمَدِينَةِ عَلَى أَنْ يَرْجِعَا بِمَنْ مَعَهُمَا عَنْهُ وَعَنْ أَصْحَابِهِ (سيرة ابن هشام، 223/2)، وكان النبي يهتم بالاحتياجات الفردية لفريقه، وتوفير الدعم، والتوجيه، والإرشاد لكل موظف بحسب احتياجه، وكان يحرص على تشجيع الفريق ورفع معنوياتهم، ودليل ذلك في حادثة حفر الخندق أنه أثنى على سلمان الفارسي على فكرته الإبداعية، وأيضًا كان يحرص على تقديم الشكر والثواب، ودليل ذلك: جاء في مسند الإمام أحمد أن النبي – ﷺ – قال: "لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ (رواه ابن حنبل، 1999، 322/13، 7939)، وكان يوجه الأفراد بأسلوب لطيف ودون تجريح، ودليل ذلك قوله تعالى: ﴿ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ﴾ [النحل: 125]، وكان يفوض صلاحياته للصحابة بحسب قدراتهم، ودليل ذلك اعتذاره لأبي ذر عن تسليمه للولاية لسماته الشخصية التي لا تتناسب معها: "إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةُ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ" (رواه مسلم، 1955، 1457/3، 1825)، وتفويضه لعلي بن أبي طالب بالمبيت في فراشه عند هجرته للمدينة، ودليل ذلك قوله: "نمْ على فراشي" (ابن كثير، 1976، 229/2؛ ابن هشام، 1955، 482/1؛ العيني، د. ت، 46/17)، كما حرص النبي على رفع كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم

من خلال استشارته الدائمة للصحابة والخبراء كل في مجاله، وتدرجه في بناء الدولة ومؤسساتها، وتشجيع الصحابة على التعليم والكتابة، وقد قال: "طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ" (رواه ابن ماجة، د.ت، 81/1، 224)، وكان يحرص على إسناد المهام المناسبة للقدرات، فقد اختار زيد بن ثابت – رضي الله عنه – لتعلم اللغة السريانية؛ ليكون مترجمًا للمراسلات الدولية، ودليل ذلك: روى الترمذي في سننه عن زيد بن ثابت رضي الله عنه، أن النبي –ﷺ – أمره بتعلم السريانية، حيث قال: "أَمَرَنِي رَسُولُ اللَّهِ – صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ – أَنْ أَتَعَلَّمَ السُّرْيَانِيَّةَ" (رواه الترمذي، 1975، 68/5، 2715)، وهذا دليل على حرصه على تأهيل الأفراد حسب مهاراتهم.

وقد تناولت عدد من الدراسات العربية نموذج القيادة النبوية بشكل عام، والقيادة التحويلية النبوية تحديدًا، ومنها:

دراسة أبو غليبة (2023): التي هدفت إلى توضيح المنهجية النبوية لإعداد القادة وبناء نموذج استرشادي يستند عليه، وتم استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي للنصوص النبوية في كتب السنة، وتوصلت الدراسة إلى: أن النموذج القيادي النبوي كان رائدًا حيث كان قدوة للمسلمين، واتخذ الحكمة أساس في الأسلوب القيادي، الذي يتحمل المسؤولية، والمخاطر، ومعالجة التحديات من خلال دراسة جميع المعطيات والجوانب، ووضحت أن في ممارسات النبي مواصفات القيادة الناجحة، وأساليب ومقومات اختيارهم، وآليات إسناد المهام لهم بحسب قدراتهم ومراعاة الفروق بينهم، وتفعيل المحاسبة، ومكافأة وتعزيز المنجز منهم، كما أوضحت السنة العديد من نماذج وأساليب إعداد الصف الثاني من القيادات.

أما دراسة الفزارية (2023) فقد هدفت إلى تحليل نموذج القيادة التحويلية في الإدارة في الإسلام، باستخدام المنهج التحليلي التاريخي، استنتجت الدراسة فعالية وتميز نموذج القيادة التحويلية النبوية، وأن القيادة التحويلية تساهم في تغيير وتطوير المنظمات بفضل أبعادها الأربعة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية هي أفضل النماذج التي يمكن اتباعها عندما يكون الهدف التغيير المحوري والجذري في الأهداف والبيئات.

وأجرى مقلاتي آخرون (2018) دراسة هدفت إلى تحليل أثر نموذج القيادة النبوية، وتم استخدام المنهج الاستقرائي التحليلي لعدد من الأدبيات، واستنتجت الدراسة انعكاس تأثير النموذج النبوي على تحقيق التطوير والتغيير، وإبداع القيادات، حيث التزم النموذج النبوي بتحقيق الهدف الجماعي، وأظهر القيم العالية؛ مما حقق النتائج بطريقة إبداعية، وأكدت الدراسة ارتباط النموذج التحويلي بتطوير المنظمات.

كما أجرى ناجي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، من وجهة نظر عينة بلغت (330) معلمًا ومعلمة، واقتراح سبل للتطوير، وتم استخدام المنهج الاستنباطي، والوصفي، والبنائي، وتطبيق الاستبانة، وبطاقة التحليل على مجموعة بؤرية لاقتراح سبل التطوير، وكانت أبرز النتائج: أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بدرجة (عالية) وذلك في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، وأن ممارسة القيادة التحويلية تساهم بتحفيز الفريق وتعزيز الإيجابية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف الجماعية.

ودراسة عبد المولى (2015) التي هدفت إلى التعرف على عناصر القيادة التحويلية كما بحثت في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتحليل ملامح القيادية النبوية التحويلية، وتحديد عمليات القيادة التحويلية في إدارة النبي محمد،

وتحديد أوجه المقارنة بين القيادة النبوية والقيادة التحويلية، وجمع البيانات لبناء نظرية قيادية نبوية انطلاقًا من أدبيات القيادة التحويلية، وتوضيح إمكانية تطوير ممارسات القيادة في المنظمات العربية بالاستناد على المقارنة بين القيادة النبوية والقيادة التحويلية، استخدمت الدراسةُ المنهجَ النوعي التحليلي، لتحليل الأدبيات والمراجع الشرعية التي تناولت نموذج القيادة التحويلية النبوية، وأداة تحليل قوى المجال (Force-Field Analysis)، واستنتجت الدراسة أن القيادة التحويلية تعد عنصرًا من عناصر القيادة النبوية، حيث أظهر نموذج القيادة النبوية أبعادًا متفوقة عن نماذج القيادة الأخرى، وتم اقتراح نموذج قيادي يضم عناصر القيادة النبوية وتوضيح انعكاسات تطبيق النموذج على تطوير مخرجات المنظمات.

واستعرضت عدد من الدراسات الأجنبية نموذج القيادة التحويلية في الجامعات تحديدًا، ومنها:

دراسة Pachón-Palacios (2024) التي هدفت إلى استكشاف استراتيجيات القيادة التي تنفذها الجامعة، بدراسة حالة جامعة في بوغوتا، كولومبيا، وتم استطلاع آراء عينة من (162) متعاونًا ومعلمًا في الجامعة، وأظهرت النتائج أن النموذج الشائع للقيادة هو القيادة التبادلية والتحويلية، والذي يتميز بخصائص مرتبطة بشكل مباشر بدور القيادات بالجامعات، ويساهم بتحسين الممارسات التعليمية وتحسين الإدارة التشغيلية والأكاديمية والتأثير الإيجابي على السلوك داخل بيئة العمل.

واستهدفت دراسة Rule and Regehr (2024) استكشاف دور القيادة التحويلية في احتواء المشاعر السلبية ومواجهتها بعد رفع قيود التباعد الاجتماعي بعد الجائحة، من خلال تطبيق نسخة معدلة من إطار (Ashkanasy and Dorris's)، تم تحليل المحتوى الكمي للمقابلات شبه المنظمة لأكثر من (300) من قادة الأقسام وموظفيهم، واستنتجت الدراسة: مساهمة الاستراتيجيات التحويلية التي مارستها القيادات بمعالجة التجارب السلبية للأفراد، وتخفيف الضغوط في مكان العمل التي فرضتها الجائحة؛ مما ساعد في تحسين ممارسات الأفراد بالجامعات من حيث: الامتثال، والحافز.

واستكشفت دراسة Yu and Jang (2024) واقع القيادة التحويلية في إدارة الجامعات الخاصة في الصين، والتعرف على الوضع الحالي لأداء عمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ثم التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء عمل الأعضاء في الجامعة، وتم استخدام منهج المدخلات والعمليات والمخرجات لجمع البيانات النوعية، وتطبيق المقابلة على (13) قائدًا، وجمع البيانات الكمية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (392) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة التحويلية مطبقة بالجامعات الخاصة الصينية بدرجة متوسطة، مع تأثيرات مقبولة على أداء عمل أعضاء هيئة التدريس، وكانت أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسن أداء الأعضاء هي بُعد الرؤية التنظيمية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي كعوامل مهمة لتحسين الأداء بين أعضاء هيئة التدريس.

وبحثت دارسة Zuo et al. (2024) تأثير القيادة التحويلية على رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في مقاطعة شاندونغ، وتم تطبيق المنهج الكمي بتطبيق الاستبانة على عينة من معلمي الجامعات الخاصة بلغت (425)، وتم بناء نمذجة المعادلات الهيكلية، واستخدام تحليل العوامل

التأكيدية (CFA)؛ بهدف اختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أثرًا بشكل إيجابي للقيادة التحويلية على رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية ورضا الوظيفة، حيث تعزز القيادة التحويلية شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية ورأس المال النفسي، وتحفز القيادة التحويلية الموظفين على الحصول على رضا وظيفي جيد.

وسلّطت دراسة Alessa (2021) الضوء على خصائص القيادة التحويلية وتأثيراتها التنظيمية على الجامعات الحكومية في السعودية، تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية بالجامعات السعودية في قواعد البيانات الرئيسة، من عام (2011 – 2020)، وقد بلغت عينة الدراسة (22) دراسةً استوفت حدود الدراسة الحالية، وتم استخدام منهج البحث الوثائقي لمراجعة جوانب الأدبيات الإدارية حول نظرية القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية، وكانت أبرز النتائج: أن القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في السعودية تمارس عبر أبعادها الأربعة، وتم إجراء تحليل موضوعي للارتباطات بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية: الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة، والمعنويات، وتمكين الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة وإثراء الوظيفة، وأكدت النتائج حاجة الجامعات إلى قادة تحويليين يؤمنون بثقافة التغيير والتطوير، ويسعون إلى تعزيز هذه الثقافة بإخلاص وعزيمة، والارتباط الإيجابي لتطبيق القادة لأبعاد القيادة التحويلية بالتزام الأتباع بتحقيق الأهداف ضمن إطار من الثقة والقيم المشتركة والرؤية الموحدة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، ويعتمد تحقيق ذلك على تبني أبعاد القيادة التحويلية.

واستكشفت دراسة Tahir et al. (2014) أثر العلاقة بين الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام على الالتزام التنظيمي لعينة من (340) أكاديميًا بالجامعات الحكومية الماليزية، تم استخدام المنهج المسحي، واستنتجت الدراسة أن تبني سلوك (القيادة التحويلية لكوزيس، وبوسنر) يظهر علاقة إيجابية مباشرة بنسبة (55%) على الالتزام التنظيمي للأكاديميين، ويؤكد ذلك ضرورة تبني النموذج داخل البيئة الأكاديمية، لتحقيق التغيير في الممارسات التقليدية وتلبية الاحتياجات الوطنية.

تناولت الدراسات العربية التي تم استعراضها توضيح نموذج القيادة النبوية، ومفهوم وأبعاد القيادة التحويلية من المنظور الإداري الإسلامي، واستخدمت مناهج متعددة لجمع البيانات من الأدبيات وتحليل النصوص الدينية، وهي: الاستقرائي التحليلي، والاستنباطي، والمنهج الوصفي، والبنائي، والنوعي، وتناولت الدراسات الأجنبية أنماط وممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية، وتأثير نموذج القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وتنوعت المناهج المستخدمة كمنهج دراسة حالة، والمنهج التحليلي، والمنهج المسحي، والكمي، واستفادت هذه الدراسة من تلك الدراسات في العديد من الجوانب، حيث استفادت من دراسة عبد المولى (2015) في بناء أداة الدراسة، كما استفادت من الدراسات السابقة في كاتبة الأدب النظري، وتحديد المنهج المناسب للدراسة، وكتابة مشكلة الدراسة، ونتائجها، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات العربية بربطها أبعاد النموذج التحويلي بالقيادات بالجامعات السعودية، كذلك اختلفت عن الدراسات الأجنبية بربطها النموذج التحويلي بالنموذج النبوي للقيادة.

مشكلة الدراسة:

تعزم المملكة العربية السعودية القيام بتحويل وتغيير جذري بالجامعات لتصبح في مصاف الجامعات المتقدمة وضمن أفضل (200) جامعة في التصنيفات الدولية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2025)، وقد أكدت دراسة Alessa (2021) حاجة الجامعات السعودية في هذه المرحلة إلى قادة تحويليين يؤمنون بثقافة التغيير والتطوير، ويسعون إلى تعزيز هذه الثقافة بإخلاص وعزيمة، كما أكدت دراسة Marlia et al. (2025) أن حصول الجامعات على مراكز متقدمة بالتصنيف يرتبط بوجود قيادة تحويلية تقود التغيير وتُشكل الرؤى.

وربطت نتائج عدد من الدراسات بين نموذج القيادة التحويلية تحديدًا وتطوير أداء الجامعات، ومنها دراسة Pachón-Palacios (2024) التي أشارت إلى دور القيادة التحويلية في تحسين الممارسات التعليمية وتحسين الإدارة التشغيلية والأكاديمية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Zuo et al. (2024) حيث استنتجت الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في الجامعات على رأس المال النفسي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتضيف نتائج دراسة Tahir et al. (2014) أن تبني سلوك القيادة التحويلية يظهر علاقة إيجابية مباشرة بنسبة (55%) على الالتزام التنظيمي للأكاديميين، ويؤكد ذلك ضرورة تبني النموذج داخل البيئة الأكاديمية، لتحقيق التغيير في الممارسات التقليدية وتلبية الاحتياجات الوطنية.

كما أكدت نتائج الدراسات تأثيرَ النمط القيادي التحويلي على تحسين أداء المنظمة وتشجيع الابتكار، كدراسة أحمد (2024) ودراسة Abdelwahed et al. (2023) حيث تؤكدان تأثير النمط القيادي التحويلي للأكاديميين بالجامعات على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات، ومعالجة جوانب القصور، وتحقيق التميز، من خلال تشجيع الابتكار والتجديد.

بالإضافة إلى أنه ومن خلال خبرة الباحثة كرئيسة قسم وعميدة كلية، يتضح أن الواقع الحالي، الذي يشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة، يتطلب قائدًا تحويليًا يعمل جنبًا إلى جنب مع فريقه، محفزًا وملهمًا لهم ليس فقط للتكيف مع هذه المتغيرات، بل للابتكار واستشراف المستقبل، وليس أفضل من أن يستلهم القائد هذا النهج من ممارسات القيادة النبوية التي أرست مبادئ فعالة في التحفيز والتغيير المؤسسي.

وتأسيسًا على ما سبق، تظهر الحاجة إلى تبني نموذج القيادة التحويلية النبوية لتحقيق المستهدفات الوطنية؛ وعليه جاءت الدراسة الحالية لتقديم رؤية مقترحة لتعزيز القيادة التحويلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية؟

2- ما الرؤية التي يمكن اقتراحها لتعزيز القيادة التحويلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية.

2- تقديم رؤية مقترحة لتعزيز القيادة التحويلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية النبوية.

أهمية الدراسة:

أولًا: الأهمية النظرية

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- أهمية متغير القيادة التحويلية المتزايدة مع الحاجة لجامعات تواكب التغييرات الحالية والتطلعات المستقبلية لرؤية المملكة 2030.
- قد تفيد الباحثين على المستوى المحلي والعربي في تقديمها إطارًا نظريًا لمتغيرات الدراسة، وتوضيح تطبيقاته.
- تأتي هذه الدراسة استجابةً لتوصيات العديد من الدراسات السابقة التي نادت بنمذجة القيادة التحويلية وتحليل أدوار القيادات في إطار ذلك.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تقدم نتائج هذه الدراسة الأدوار الإجرائية ووصفًا للسلوك في ضوء القيادة التحويلية النبوية.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في بناء برامج التطوير المهني للقيادات في الجامعات.
- تقدم الدراسة للقيادات نموذجًا تطبيقيًا مدعمًا بالأمثلة لأبعاد القيادة التحويلية من خلال وصف سلوك النبي محمد – صلى الله عليه وسلم – ومواقفه.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

هي نموذج قيادي فعال وملهم ومحفز لتحقيق هدف مؤسسي مشترك، يركز على التكيف مع الظروف البيئية القائمة، من خلال المعلومات الداخلية، وتطوير الموارد البشرية، والمالية، والتعامل مع المخاطر، والمتغيرات الخارجية (Alessa, 2021).

القيادة التحويلية بالجامعات:

هي القيادة التي تلهم وتحفز مجتمع الجامعة بإنشاء رؤية ملهمة تُشجعهم على العمل نحو تحقيق أهداف مشتركة؛ مما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء، وتشجع التفكير النقدي والإبداع؛ مما يساعد في تطوير أساليب جديدة لتحسين العملية التعليمية، وتقدم الدعم للتعليم المستمر، والتطوير الذاتي لأعضاء الفريق؛ مما يُساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية (Carpio-Mendoza et al., 2023).

القيادة التحويلية في السنة النبوية:

هي نموذج من نماذج قيادة الرسول محمد – صلى الله عليه وسلم – التي أظهر فيها القدرة على إعادة هيكلة المجتمعات والمؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخروية، وتلبية حاجات الأتباع الظاهرة والكامنة، والاستثمار الأمثل لطاقات العاملين؛ بهدف تحقيق تغيير مقصود (ناجي، 2016).

أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية (عبد المولى، 2015):

1- التأثير المثالي: هي القيادة التي تعتمد في تأثيرها على جاذبية القائد، وتأثيره في التغيير، وتحويل الأفراد لتحقيق مصلحة الجماعة، مع تركيزه على القيم العليا والاهتمام العاطفي والأهداف طويلة المدى.

2- الدافعية الإلهامية: فيها يؤثر القائد على قناعات الأفراد وإيمانهم بأهمية التغيير، بطريقة مميزة تستثير الحافز لتحقيق ما هو فوق المتوقع إنجازه.

3- الاستثارة الفكرية: فيها يسعى القائد لتوجيه الأفراد للتفكير العميق في جميع الأبعاد، لتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات والتحديات.

4- رعاية الأفراد: وفيها يركز القائد على الاهتمام بالأفراد بشكل شخصي، ومعالجة مشكلاتهم والاهتمام بدوافعهم، ومحاولة تلبية احتياجاتهم واحترام إنسانيتهم، فيؤثر بذلك إيجابيًا في ولائهم للمنظمة ورسالتها.

التعريف الإجرائي لأدوار قادة الجامعات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية من السنة النبوية: هي قدرة قادة الجامعات على التحويل والتغيير في سلوك مجتمع الجامعة عن طريق أبعاد القيادة التحويلة، فهو يستخدم تأثير سماته الشخصية لتحفيز مجتمع الجامعة على الإبداع، والمشاركة الفعالة في رسم وتحقيق الأهداف، وضمان الولاء للمؤسسة، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وهدفه في ذلك تحقيق رضا الله، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضًا الأهداف الشخصية للموظفين بفاعلية وكفاءة.

الحدود: اقتصرت الدراسة على أدوار قادة الجامعات في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية، واقتصرت على الجامعات السعودية الثلاث الأعلى في تصنيف (QS) (2025)، وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1446-1447هـ).

منهجية الدراسة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الاستنباطي، والمنهج الوصفي المسحي؛ نظرًا لملائمة هذين المنهجين لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في (3) جامعات سعودية وهي الأعلى تصنيفًا في تصنيف (QS) والبالغ عددهم (13806) عضو هيئة تدريس، وجدول (1) يوضح الجامعات وأعضاء هيئة التدريس بكل جامعة:

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات، والنسب المئوية لها

الجامعة	تصنيفها في (QS) 2025	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
س	101	6405	%46.4
ع	149	6351	%46.0
ف	200	1050	% 7.6
الإجمالي		**13806**	**%100.0**

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (374) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأعلى تصنيفًا في تصنيف (QS)، تم تحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة وفقًا لجدول جوهانسون وكريستينسين Johnson and Christensen (2014, 267)، حيث إنه وفقًا للجدول فإن العينة الممثلة للمجتمع يبلغ (14000) هي (375)، وقد تم جمع عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وفقًا لنسبة كل جامعة من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وتوزيعها على كل جامعة من الجامعات

الجامعة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	العينة الممثلة	العينة من كل جامعة
س	6405	%46.4	374	174
ع	6351	%46.0		172
ف	1050	% 7.6		28
الإجمالي	**13806**	**%100.0**		**374**

خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية، تمثل في: الجامعة، العمل الحالي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لخصائصهم الوظيفية

الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية
س	174	%46.4
ع	172	%46.0
ف	28	% 7.6
المجموع	**374**	**%100.0**
العمل الحالي	**التكرارات**	**النسبة المئوية**
عميد جامعة	-	-
وكيل جامعة	12	3.2
عميد كلية	24	6.4
وكيل كلية	24	6.4
رئيس قسم	62	16.6
عضو هيئة تدريس	252	67.4
المجموع	**374**	**%100.0**

يتضح من جدول (3) أن عدد (174) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (46.4%) بجامعة س، في حين أن هناك (28) من أفراد الدراسة بنسبة (7.6%) بجامعة ف، وبالنسبة للعمل الحالي فإن هناك (252) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (67.4%) من أعضاء هيئة التدريس، في حين أن هناك (12) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (3.2%) من وكلاء الجامعات.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام أداة الاستبانة، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد العينة مثل: الجامعة، العمل الحالي، أما الجزء الثاني فيتكون من (29) عبارة تتناول أدوار قادة الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، وهي موزعة على أربعة محاور، التأثير الكارزمي (7) عبارات، الدافعية الإلهامية (7) عبارات، الاستثارة الفكرية (7) عبارات، الاعتبار الفردي (8) عبارات، وكانت الاستجابات لكل عبارة من خلال اختيار أحد الخيارات الآتية: منخفضة، متوسطة، عالية. وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في جدول (4)، وذلك كما يلي:

جدول (4) تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

منخفضة	متوسطة	عالية
1 إلى 1.66	1.67 إلى 2.33	2.34 إلى 3.0

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة؛ تم التحقق من خلال:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الأداة على عدد من المحكمين، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
- **صدق الاتساق الداخلي:** تم تطبيق الأداة ميدانيًا، وحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لكل محور

التأثير الكارزمي		الدافعية الإلهامية		الاستثارة الفكرية		الاعتبار الفردي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.707	1	**0.804	1	**0.677	1	**0.623
2	**0.674	2	**0.789	2	**0.699	2	**0.753
3	**0.716	3	**0.651	3	**0.745	3	**0.633
4	**0.771	4	**0.794	4	**0.816	4	**0.650
5	**0.781	5	**0.781	5	**0.817	5	**0.713
6	**0.806	6	**0.880	6	**0.616	6	**0.803
7	**0.787	7	**0.811	7	**0.817	7	**0.637
-	-	-	-	-	-	8	**0.798
معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة							
0.850		**0.829**		**0.805**		**0.645**	

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال جدول (5) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات بين (0.616، 0.880)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.645، 0.829)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يلي:

جدول (6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التأثير الكارزمي	7	0.829
2	الدافعية الإلهامية	7	0.880
3	الاستثارة الفكرية	7	0.871
4	الاعتبار الفردي	8	0.886
	الثبات الكلي	**29**	**0.904**

يوضح جدول (6) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.904) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.829، 0.886)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات؛ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، المتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation".

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول، الذي نص على: "ما واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية"؟

وللتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يأتي:

جدول (7) يوضح واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التأثير الكارزمي	2.86	0.29	1
2	الدافعية الإلهامية	2.84	0.35	2
3	الاستثارة الفكرية	2.75	0.46	3
4	الاعتبار الفردي	2.07	0.29	4
	المتوسط الحسابي العام	**2.63**	**0.24**	**–**

يتضح من خلال جدول (7) أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية يتضمن (4) محاور، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.07، 2.86) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين: الثانية والثالثة، من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تتراوح بين درجة تطبيق (متوسطة إلى عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.63) بانحراف معياري (0.24)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعة جاء بدرجة عالية، حيث يأتي التأثير الكارزمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (0.29)، يليه الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.35)، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.46)، ويأتي الاعتبار الفردي كأقل أبعاد القيادة التحويلية من حيث التطبيق بالجامعات بمتوسط حسابي (2.07) وبانحراف معياري (0.29).

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Alessa (2021) التي أكدت أن أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في السعودية توجد بدرجة عالية، وقد أثبتت الجامعات من مجتمع الدراسة الحالية تميزها بظهورها من ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف الدولي (QS)، ونستنتج من ذلك ارتباط تطبيق القيادة التحويلية بالتطوير وتحقيق التنافسية، وذلك ما أكدته دراسة

(Pachón-Palacios, 2024; Rule & Regehr, 2024; Tahir et al., 2014; Yu & Jang, 2024; Zuo et al., 2024.(

إضافة إلى ربط نتائج الدراسات السابقة النموذجَ النبوي التحويلي بالريادة والتميز، وصلاحيته للتطبيق بفضل النتائج والمخرجات التي حققها واستمر أثرها حتى عصرنا الحالي، وهي دراسة أبو غليبة (2023) التي أكدت ريادة النموذج القيادي النبوي، ودراسة الفزارية (2023) التي استنتجت فعالية وتميز نموذج القيادة التحويلية النبوية، وأن القيادة التحويلية تساهم في تغيير وتطوير المنظمات بفضل أبعادها الأربعة، ودراسة مقلاتي وآخرين (2018) التي استنتجت انعكاس تأثير النموذج النبوي على تحقيق التطوير والتغيير، وإبداع القيادات، ودراسة ناجي (2016) التي استنتجت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي جاءت بدرجة (عالية)، ودراسة عبد المولى (2015) التي استنتجت انعكاسات تطبيق نموذج القيادة التحويلية على تطوير المخرجات.

والجداول التالية تتناول بنوعٍ من التفصيل واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، وذلك كما يلي:

أولًا: التأثير الكارزمي: للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتأثير الكارزمي؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يأتي:

جدول (8) يوضح واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتأثير الكارزمي

م	العبارات	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تظهر القيادات نموذجًا يقتدى به في إدارة العمل.	344	92.0	30	8.0	0	0.0	2.92	0.27	1	عالية
3	توجد القيادات رؤية مشتركة وتوحد الجهود لتحقيقها.	343	91.7	29	7.8	2	0.5	2.91	0.30	2	عالية
2	تظهر القيادات النزاهة والمصداقية في مهام عملها.	331	88.5	43	11.5	0	0.0	2.89	0.32	3	عالية
4	تحظى القيادات باحترام الموظفين وتقديرهم.	324	86.6	49	13.1	1	0.3	2.86	0.35	4	عالية
7	تغلب القيادات مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية.	315	84.2	59	15.8	0	0.0	2.84	0.36	5	عالية
5	تتحمل القيادات مسؤولية العمل.	302	80.7	68	18.2	4	1.1	2.80	0.43	6	عالية
6	تتخذ القيادات دائمًا القرارات بطريقة عادلة واضحة.	300	80.2	68	18.2	6	1.6	2.79	0.45	7	عالية
	المتوسط الحسابي العام للمحور							**2.86**	**0.29**	**–**	

يتضح من خلال جدول (8) أن محور واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتأثير الكارزمي يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.79، 2.92) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة تطبيق (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.86) بانحراف معياري (0.29)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالتأثير الكارزمي جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على: (تظهر القيادات نموذجًا يقتدى به في إدارة العمل) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.92) وبانحراف معياري (0.27)، تليها العبارة رقم (3) والتي تنص على: (توجد القيادات رؤية مشتركة وتوحد الجهود لتحقيقها)، بمتوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (0.30)، وبالمرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (5) والتي تنص على: (تتحمل القيادات مسؤولية العمل)، بمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.43)، وبالمرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (6) والتي تنص على: (تتخذ القيادات دائمًا القرارات بطريقة عادلة واضحة)، بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.45)، وقد حققت الجامعات من مجتمع الدراسة التميز في التصنيفات الدولية بفضل أسلوب القيادات فيها، والتي تعتمد على القدوة في التأثير، وهو نهج القيادة

النبوية الذي استطاع أن يحقق أهداف الأمة من خلاله، فقد قال الله تعالى في ذلك: ﴿لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: 21]، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أبو غليبة (2023) التي أكدت ريادة النموذج القيادي النبوي، ودراسة الفزارية (2023) التي استنتجت فعالية وتميز نموذج القيادة التحويلية النبوية، ودراسة مقلاتي وآخرين (2018) التي استنتجت التزام النموذج النبوي بتحقيق الهدف الجماعي، وإظهار القيم العالية؛ مما حقق النتائج بطريقة إبداعية، وأكدت الدراسة ارتباط النموذج التحويلي بتطوير المنظمات.

ثانيًا: الدافعية الإلهامية: للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يأتي:

جدول (9) يوضح واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية

م	العبارات	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
2	تستخدم القيادات لغة محفزة تدفع فرق العمل للإنجاز.	329	88.0	44	11.8	1	0.3	2.88	0.34	1	عالية
6	لدى القيادات القدرة على توضيح المهام والالتزامات للأفراد.	326	87.2	47	12.6	1	0.3	2.87	0.35	2	عالية
3	تضع القيادات خططًا لتطوير قدرات الأفراد.	318	85.0	55	14.7	1	0.3	2.85	0.37	3	عالية
7	تساهم القيادات بمعالجة التحديات التي تواجه الأفراد.	326	87.2	39	10.4	9	2.4	2.85	0.42	4	عالية
1	تؤمن القيادات بالعمل الجماعي في صياغة الخطط والأهداف.	315	84.2	51	13.6	8	2.1	2.82	0.44	5	عالية
5	تلتزم القيادات بمؤشرات أداء تفوق التوقعات لرفع مستويات الأداء.	308	82.4	62	16.6	4	1.1	2.81	0.42	6	عالية
4	تعمل القيادات بإيجابية ومعنويات مرتفعة وطموحة.	306	81.8	56	15.0	12	3.2	2.79	0.48	7	عالية
	المتوسط الحسابي العام للمحور							**2.84**	**0.35**	**–**	

من خلال نتائج جدول (9) يتبين أن محور واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.79، 2.88) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة تطبيق (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.84) بانحراف معياري (0.35)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تستخدم القيادات لغة محفزة تدفع فرق العمل للإنجاز) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.88) وبانحراف معياري (0.34)، تليها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (لدى القيادات القدرة على توضيح المهام والالتزامات للأفراد)، بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (0.35)، وبالمرتبة السادسة تأتي العبارة رقم (5) والتي تنص على: (تلتزم القيادات بمؤشرات أداء تفوق التوقعات لرفع مستويات الأداء)، بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (0.42)، وبالمرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على: (تعمل القيادات بإيجابية ومعنويات مرتفعة وطموحة)، بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.48)، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Rule and Regehr (2024) التي استنتجت مساهمة الاستراتيجيات التحويلية التي مارستها القيادات بمعالجة التجارب السلبية للأفراد، وتخفيف الضغوط في مكان العمل، مما ساعد في تحسين ممارسات الأفراد بالجامعات من حيث: الامتثال، والحافز، ودراسة Alessa (2021) التي استنتجت تمكن القادة التحويليين من تحفيز أتباعهم لتطوير مشاعر القبول، وتحمل مسؤولية أكبر تجاه عملهم، وتحويل اهتماماتهم الشخصية إلى مصلحة جماعية تتماشى مع مصالح منظماتهم؛ مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي، ويعتمد تحقيق ذلك على تبني تقنيات القيادة التحويلية، وقد كانت قيادة النبي التحويلية تعتمد على التميز في القدرة على تحفيز وإلهام الأمة، من خلال تقديم رؤية طموحة متفائلة واضحة للمستقبل، وكان يعجبه الفأل، ويقدم صورًا مشرقه للمستقبل؛ مما أدى إلى تحقيق الأهداف بفعالية، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات (ابن صارف، 2018؛ أبو غلبية، 2023؛ عبد المولى، 2015؛ الفزارية، 2023؛ ناجي، 2016).

ثالثًا: الاستثارة الفكرية: للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يأتي:

جدول (10) يوضح واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية

م	العبارات	درجة التطبيق						المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
2	تتخذ القيادات القرار بعد البحث والتدقيق في جميع الجوانب.	321	85.8	42	11.2	11	2.9	2.83	0.45	1	عالية
1	تبحث القيادات باستمرار عن حلول غير تقليدية للتحديات.	308	82.4	55	14.7	11	2.9	2.79	0.47	2	عالية
6	تفكر القيادات بطريقة إبداعية.	298	79.7	62	16.6	14	3.7	2.76	0.51	3	عالية
5	تتقبل القيادات المخاطرة في الإجراءات.	291	77.8	66	17.6	17	4.5	2.73	0.54	4	عالية

م	العبارات	درجة التطبيق						المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
3	تتصف القيادات بالحكمة وبعد النظر ويوجه الأفراد لها.	287	76.7	66	17.6	21	5.6	2.71	0.56	5	عالية
7	تعد القيادات قدوة محفزة لفريق العمل في مرونة الأفكار.	279	74.6	76	20.3	19	5.1	2.70	0.56	6	عالية
4	تمتلك القيادات قدرًا كبيرًا من المعلومات ويُستند إليها عند العمل.	276	73.8	69	18.4	29	7.8	2.66	0.62	7	عالية
	المتوسط الحسابي العام للمحور							**2.75**	**0.46**	**-**	

أوضحت نتائج جدول (10) أن محور واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.66، 2.83) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة تطبيق (عالية).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.75) بانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تتخذ القيادات القرار بعد البحث والتدقيق في جميع الجوانب) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.45)، تليها العبارة رقم (1) والتي تنص على: (تبحث القيادات باستمرار عن حلول غير تقليدية للتحديات)، بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.47)، وتأتي العبارة رقم (7) والتي تنص على: (تعد القيادات قدوة محفزة لفريق العمل في مرونة الأفكار) بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (0.56)، وبالمرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (4) والتي تنص على: (تمتلك القيادات قدرًا كبيرًا من المعلومات ويُستند إليها عند العمل)، بمتوسط حسابي (2.66) وبانحراف معياري (0.62)، حققت الجامعات التطور والتميز بفضل اتباع قادتها نمط القيادة التحويلية، وتعتمد التفكر والتدبر وهو من سمات القيادة النبوية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Pachón-Palacios (2024) التي استنتجت تميز القيادة التحويلية بخصائص مرتبطة بشكل مباشر بدور القيادات بالجامعات، ما يساهم بتحسين الممارسات التعليمية وتحسين الإدارة التشغيلية والأكاديمية وتسهيل تفسير السلوكيات.

رابعًا: الاعتبار الفردي: للتعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالاعتبار الفردي؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يأتي:

جدول (11) يوضح واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالاعتبار الفردي

م	العبارات	درجة التطبيق						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
8	تقيم القيادات أداء الموظفين وتوجه لهم التنبيهات بطرق تتناسب مع خصائصهم.	56	15.0	311	83.2	7	1.9	2.13	0.39	1	متوسطة
6	تظهر القيادات الاهتمام الشخصي بالأفراد.	50	13.4	317	84.8	7	1.9	2.11	0.37	2	متوسطة
7	تطبق القيادات التقويم الذاتي وتشجع الأفراد على تطبيقه.	44	11.8	320	85.6	10	2.7	2.09	0.37	3	متوسطة
5	تفوض القيادات المهام للأفراد ويتم التكليف بحسب قدراتهم.	39	10.4	327	87.4	8	2.1	2.08	0.35	4	متوسطة
4	تقدم القيادات التدريب شخصيًا للأفراد عند الحاجة.	40	10.7	318	85.0	16	4.3	2.06	0.38	5	متوسطة
2	تشارك القيادات الأفراد نجاحاتهم وتقدم لهم التعزيز المناسب.	29	7.8	332	88.8	13	3.5	2.04	0.33	6	متوسطة
1	توفر القيادات قنوات مفتوحة للتواصل مع الأفراد بالمؤسسة والمستفيدين.	22	5.9	335	89.6	17	4.5	2.01	0.32	7	متوسطة
3	تشجع القيادات الأفراد على تطوير قدراتهم.	20	5.3	334	89.3	20	5.3	2.00	0.33	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للمحور							**2.07**	**0.29**	**–**	

أظهرت نتائج جدول (11) أن محور واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاعتبار الفردي يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.0، 2.13) من أصل (3.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة تطبيق (متوسطة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (2.07) بانحراف معياري (0.29)، وهذا يدل على أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية فيما يتعلق بالاعتبار الفردي جاء بدرجة متوسطة، حيث تأتي العبارة رقم (8) والتي تنص على: (تقيم القيادات أداء الموظفين وتوجه لهم التنبيهات بطرق تتناسب مع خصائصهم) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.13) وبانحراف معياري (0.39)، تليها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (تظهر القيادات الاهتمام الشخصي بالأفراد)، بمتوسط حسابي (2.11) وبانحراف معياري (0.37)، وتأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على: (توفر القيادات قنوات مفتوحة للتواصل مع الأفراد بالمؤسسة والمستفيدين) بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (2.01) وبانحراف معياري (0.32)، وبالمرتبة الثامنة والأخيرة تأتي

العبارة رقم (3) والتي تنص على: (تشجع القيادات الأفراد على تطوير قدراتهم)، بمتوسط حسابي (2.0) وبانحراف معياري (0.33)، وبالرغم من تميز أداء الجامعات السعودية فإن بُعد الاعتبار الفردي جاء تطبيقه كأقل الأبعاد، ويمكن تفسير ذلك بالأعباء المتعددة على القيادات التي لا تمكنهم من تشجع الأفراد على تطوير قدراتهم، والتواصل بشكل مستمر معهم، وإظهار الاهتمام الشخصي بهم، بالرغم من تأكيد الدراسات على ذلك، ونجاح النموذج القيادي النبوي بتطبيق الاعتبار الفردي وتميزه حتى اكتسب ولاء جميع الأمة، ومشاركتهم بتحقيق الهدف الأسمى وهو رضا الله.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: "ما الرؤية المقترحة لتعزيز القيادة التحويلية بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية النبوية؟"

تم الاستناد على ما سبق من وصف لأدوار القيادة النبوية، في ضوء أبعاد القيادة التحويلية، حيث نرى أنها كانت جزءًا من ممارسات الرسول في تأسيسه للدولة، ونشره للدعوة، وقد تفوّق النموذج النبوي بممارسات عدة أثبتت تأثيرها، وحققت أهدافها واستمرت حتى الوقت الحاضر، والجامعات بحاجة إلى هذا النموذج الذي امتد تأثيره لأكثر من (١٤٠٠) عام، ويؤكد Yu and Jang (2024) الحاجة إلى بناء آليات عملية للقيادات التحويلية يمكن تطبيقها في الجامعات لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم، وتعزيز التطور السريع للجامعات، فالقيادة التحويلية بالجامعات ساهمت بتحسين مهارات الأعضاء، وكفاءاتهم التدريسية، واحترافهم بشكل مستمر، للتكيف مع الاحتياجات التعليمية المتغيرة، وساهمت بخلق جوٍّ تعليمي إيجابي، وتحسين الرضا الوظيفي للأعضاء، وتعزيز التفاعل والتواصل في فرق العمل، وتشجيع الابتكار؛ مما حقق لها التحسن في قدرتها التنافسية، ويضيف Xun and Barkhuizen (2025) أن للقيادة التحويلية قدرةً على خلق ثقافة بحثية داخل الأقسام الجامعية عبر تحفيز الابتكار وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية، وزيادة الحافز الذاتي للأعضاء، يمكن تصور أدوار قادة الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية كما في الجدول الآتي:

جدول (12) أدوار قادة الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية النبوية (من إعداد الباحثة)

البعد	الوصف	أهم السلوكيات	التطبيقات في الجامعات
التأثير المثالي	يؤثر القائد في أتباعه ويعتبر نموذجًا وقدوة يُحتذى بها، يُلهم الأتباع، ويتصرف وفق مبادئ أخلاقية.	-التحلي بالنزاهة والمصداقية. -تحمل مسؤولية القصور في الأداء واتخاذ إجراءات فورية للتصحيح. -اتخاذ قرارات حاسمة واستراتيجية. -تقديم مصلحة العمل فوق المصالح الشخصية.	-تعد القيادة قدوةً ومثالًا لمجتمع الجامعة. -القيادة تعتمد الحوكمة الرشيدة والشفافية. -يتم اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية النتائج. -القيادة تُظهر التزامًا بالأنظمة واللوائح مثل أخلاقيات البحث العلمي، وتُلهم أعضاء هيئة التدريس لاتباعه.
التحفيز الإلهامي	يلهم القائد أتباعه من خلال تقديم رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، وتعزيز التفاؤل بالقدرة على النجاح.	-التعبير عن رؤية طموحة للمستقبل. -استخدام لغة تحفيزية عند التواصل. -تعزيز الحماس والإيجابية بين الأتباع. -رفع مستوى الطموح والتوقعات لدى الفريق.	-القيادة تقدم رؤية طموحة لتحسين جودة التعليم، والبحث العلمي، وتعمل على بناء خطط محفزة وملهمة لتحقيقها. -القيادة تتعامل مع تحديات العمل بإيجابية. -القيادة تضع مؤشرات أداء عالية لتحفيز الأفراد، وعقد اجتماعات منتظمة لتشجيع التفاعل.

البعد	الوصف	أهم السلوكيات	التطبيقات في الجامعات
الاستثارة الفكرية	القائد يشجع الأتباع على التفكير الإبداعي، وتحدي الأفكار التقليدية، وحل المشكلات بطرق جديدة.	-تشجيع التفكير النقدي والإبداعي. -تعالج الوضع الراهن بأسئلة مثيرة للتفكير. -دعم البحث والابتكار في المؤسسة. -تشجيع تبادل الأفكار بين الأفراد.	-القيادة تُشجع على استخدام التفكير النقدي والإبداعي في وظائف الجامعة، وإدارة العمل بالكليات والأقسام. -القيادة تدعم الأبحاث التي تركز على ابتكار حلول جديدة للمشكلات المجتمعية. -القيادة تشجع إدارة المعرفة ونقلها وتبادلها.
الاعتبار الفردي	يركز القائد على الاهتمام باحتياجات الفريق، ويقدم الدعم والتوجيه، ويعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.	-الاستماع باهتمام لاحتياجات الأفراد وتطلعاتهم. -تقديم الدعم للأفراد بحسب احتياجهم. -تخصيص برامج تدريبية تناسب احتياجات كل فرد. -توفير فرص دعم للإرشاد والتوجيه والتطوير المهني.	-تخصص القيادة قنوات متعددة وأوقاتًا مرنة ووسائل مختلفة للتواصل مع مجتمع الجامعة. -القيادة تدعم بناء الشخصية القيادية وتشجع وتعزز إطلاق المبادرات الفردية والجماعية. -القيادة تدعم التطور الأكاديمي والبحثي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والموظفين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.

أدوار عميد الكلية ورئيس القسم بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في السنة النبوية:

تهدف الرؤية المقترحة لأدوار القيادة التحويلية لعميد الكلية ورئيس القسم بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية النبوية؛ إلى تعزيز القيادة التحويلية لدى قادة الجامعات، من خلال تبني أساليب قيادية قائمة على مبادئ السنة النبوية، بما يسهم في بناء بيئة أكاديمية محفزة ومؤثرة، قادرة على تحقيق التميز المؤسسي وفق المؤشرات الدولية؛ مما يحقق مستهدفات رؤية 2030 بوصول (6) جامعات سعودية إلى أفضل (200) جامعة دولية.

التأثير المثالي:

- يظهر العميد/ رئيس القسم التزامًا بمراقبة الله والحرص على تحقيق رضاه.
- يمثل العميد/ رئيس القسم القدوة في الإخلاص والإتقان، بتعزيز بيئة عمل تعتمد على العدل والنزاهة والمساءلة في جميع العمليات.
- يعزز العميد/ رئيس القسم ثقافة الشفافية من خلال تقديم تقارير دورية عن أداء الكلية/ القسم.
- يعزز العميد/ رئيس القسم العمل الجماعي ويركز على توحيد الأهداف لتحقيق مصلحة المؤسسة، ويهتم بتشكيل الفرق لبناء رؤية موحدة، وكتابة الخطط الاستراتيجية بطريقة تشاركية من جميع المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية، والطلاب، والمستفيدين من سوق العمل.
- يفوض العميد/ رئيس القسم الصلاحيات بناءً على قدرات الأعضاء ومهاراتهم.
- يتحمل العميد/ رئيس القسم المسؤولية في جميع المهام، ويواجه التحديات بطرق حكيمة، ويقدر المخاطر ويديرها.
- يفعل العميد/ رئيس القسم نظام الحوكمة الأكاديمية والإدارية.
- يضمن العميد/ رئيس القسم سير العمليات الإدارية وفقًا للأنظمة واللوائح المعتمدة.

التحفيز الإلهامي:

- يساهم العميد/ رئيس القسم بتحفيز وإلهام مجتمع الكلية/ القسم من خلال الإعلان عن رؤية طموحة مع الالتزام برؤية الجامعة ورسالتها.
- يضع العميد/ رئيس القسم أهدافًا متفائلة واقعية طويلة المدى تستشرف المستقبل بإيجابية.
- يعبر العميد/ رئيس القسم عن توقعات عالية من خلال وضع مؤشرات أداء عالية، وبناء خطط واقعية للتنفيذ، ويحفز الأفراد ويمكنهم من تحقيقها.
- يتواصل العميد/ رئيس القسم مع الأعضاء من خلال الاجتماعات الدورية، ويستمع لهم، ويشجعهم ويحفزهم بطريقة ودية لطيفة، ويقدم الدعم المعنوي والمكافآت.
- يشارك العميد/ رئيس القسم الفرقَ أعمالهم بفعالية، وإيجابية، ويعترف بجهودهم.

الاستثارة الفكرية:

- يوفر العميد/ رئيس القسم بيئةً مشجعة للتفكير النقدي، والإبداعي، ويشجع الأعضاء لاستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات، وتقديم مبادرات لتحسين العمل.
- يتخذ العميد/ رئيس القسم القرارات المناسبة في الوقت المناسب بعد التثبت والتبين ودراسة الموضوع من جميع الجوانب.
- يساهم أسلوب العميد/ رئيس القسم القيادي بتطوير أساليب التدريس ويشجع الابتكار والبحث العلمي.

الاعتبار الفردي:

- يساهم العميد/ رئيس القسم بتحديد الاحتياج التدريبي لجميع الأعضاء بالكلية/ القسم.
- يشارك العميد/ رئيس القسم بالتطوير وبناء قدرات الفريق.
- يطور العميد/ رئيس القسم أداءه من خلال الاستعانة بالخبراء.
- يشجع العميد/ رئيس القسم مجتمع الكلية/ القسم على تطوير الأداء، والتقييم الذاتي.
- يتواصل العميد/ رئيس القسم دائمًا مع مجتمع الكلية/ القسم ويتابع احتياجاتهم الفردية.
- يراعي العميد/ رئيس القسم الفروقَ الفردية بين الأفراد، ويكلف الأعضاء بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.
- يقدم العميد/ رئيس القسم النصح والإرشاد بأسلوب مناسب وفي الوقت المناسب.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

1- توجيه القيادات في الجامعات إلى تعزيز الاهتمام بالبعد الفردي، حيث يركز القائد على إشباع احتياجات الفريق وتقديم الدعم والتوجيه، ويعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتكليفهم بما يتناسب معها.

2- وضع إطار عمل مقترح لتعزيز تطبيقات القيادة التحويلية في الجامعات يستند إلى المبادئ المستنبطة من السنة النبوية.

3- نشر ثقافة نموذج القيادة التحويلية النبوية في الجامعات؛ مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة التعليم العالي.

4- تطوير برامج تدريبية لقادة الجامعات تركز على مهارات القيادة التحويلية النبوية، مثل: الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، التوجيه، والاستدامة.

5- إصلاح السياسات الداخلية وتحفيز الابتكار، وتشجيع مشاركة الأفراد لتشجيع النمط القيادي التحويلي.

دراسات مستقبلية مقترحة:

1- إجراء دراسات ميدانية لقياس مستوى تطبيق القيادة التحويلية النبوية في الجامعات الناشئة.

2- تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الناشئة.

3- قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي.

المصادر والمراجع:

ابن بطال، أبو الحسن. (2003). *شرح صحيح البخاري*. تحقيق: أبو تميم ياسر بن إبراهيم، ط2، مكتبة الرشد.

ابن حنبل، أحمد. (1999). *مسند الإمام أحمد بن حنبل*. تحقيق: شعيب الأرنؤوط وآخرين، ط2، مؤسسة الرسالة.

ابن كثير، أبو الفداء. (1976). *السيرة النبوية (من البداية والنهاية)*. تحقيق: مصطفى عبد الواحد، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.

ابن ماجة، أبو عبد الله. (د. ت). *سنن ابن ماجة*. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتب العربية.

ابن هشام، عبد الملك. (1955). *السيرة النبوية*. تحقيق: مصطفى السقا، وإبراهيم الأبياري، وعبد الحفيظ الشلبي، ط2، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي.

أبو الفضل، عبد الشافي؛ وأبو غزالة، ماجد. (2017). القيادة الإدارية في الإسلام. *إسلامية المعرفة*، 87(23)، 161-172.

أبو غليبة، مدحت. (2023). إعداد القيادة في السنة النبوية: دراسة تطبيقية. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، العدد (10)، 423-452.

أحمد، عبدالناصر. (2024). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية – دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية – دراسة تحليلية. *مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(1)، 450-478.

البخاري، محمد. (1422). *صحيح البخاري "الجامع المسند الصحيح المختصر"* . تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة.

البرعمي، خالد؛ وبرغوث، عبدالعزيز. (2023). صفات القيادة الجيدة ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي: دروس مستفادة من نموذج عبدالملك بن مروان. *مجلة الإسلام في آسيا*، 2(20)، 138-167.

البيهقي، أبو بكر. (1410). *شعب الإيمان*. تحقيق: محمد السعيد بسيوني زغلول، دار الكتب العلمية.

الترمذي، محمد. (1975). *سنن الترمذي*. تحقيق: أحمد محمد شاكر، ومحمد فؤاد عبد الباقي، وإبراهيم عطوة، ط2، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي.

حسن، أميرة. (2014). العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم. *مجلة العلوم والبحوث الإسلامية*، معهد العلوم والبحوث الإسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2(15)، 89-104.

الخصاونة، عاكف؛ والجمال، حمدان. (2012). نحو منظور مفاهيمي للقيادة للفكر المعاصر والفكر الإسلامي "مقارنة الدراسة". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد (30)، 99-116.

الدحدوح، فادي. (2022). القيادة المثالية: الأنموذج الأكمل من وحي العلاقات الإنسانية. *مجلة الاقتصاد الإسلامي*، العدد (116)، 53-55.

رؤية السعودية 2030. (2025). *برنامج تنمية القدرات البشرية*. تم الاسترجاع في 28 يناير 2025، من https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program

عبد المولى، عصام. (2015). *نظرية القيادة النبوية التحويلية: دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية: بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة*. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان)، قاعدة معلومات دار المنظومة.

العدوان، ركان. (2024). المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية وتطبيقاتها في الواقع المعاصر. *مجلة التربية*، 1(201)، 81-112.

العيني، أبو محمد. (د. ت). *عمدة القاري شرح صحيح البخاري*. دار إحياء التراث العربي.

الفزارية، فاطمة. (2023). القيادة التحويلية: مفهومها وأبعادها في المنظور الإداري الإسلامي. *المجلة الدولية لدراسات العالم الإسلامي*، 21(1)، 125-178.

القسطلاني، أحمد. (1905). *إرشاد الساري لشرح صحيح البخاري*. ط7، المطبعة الكبرى الأميرية.

كنعان، رؤيا. (2014). *درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين*. (رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين)، قاعدة معلومات دار المنظومة.

مسلم، مسلم بن الحجاج. (1955). *صحيح مسلم (المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم)*. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي.

مقلاتي، عاشور؛ وأحمد، سعيد؛ وابن صارف، سهيلي. (2018). القيادة التحويلية في حياة النبي محمد – صلى الله عليه وسلم – وأثرها في إحداث التغيير المنشود. *مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية*، 4(4)، 66-93.

ناجي، نجاح. (2016). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها*. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة)، قاعدة معلومات دار المنظومة.

Alessa, S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.

Abdelwahed, N, Soomro, B. & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Carpio-Mendoza, J., Vega-Vilca, C. S., Mescua-Figueroa, A. C., Cruz-Montero, J. M., Campos-Díaz, R. R., & Jaimes-Velásquez, C. A. (2023). Transformational leadership in educational management: Systematic review of the literature. *Remittances Review*, 8(4). 1139-1152,

Johnson, R. B., & Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches.* Sage publications.

Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., & Games, D. (2025). An Exploratory Study on Effective Leadership and Change Management in the Transformation of Indonesian Public Universities Towards World-Class University Status. *Sustainability*, 17(3), 1300. https://doi.org/10.3390/su17031300

Pachón-Palacios, M. L. (2024). Examining Leadership Styles in Academic Leaders: A Case Study of a University in Bogotá, Colombia. *Journal of Research on Leadership Education,*1-28.

Rule, N. O., & Regehr, C. (2024). The benefits of transformational leadership for addressing workplace emotions after COVID-19 at a large multi-campus university. *Discover Psychology*, 4(1), Article Number 137.

Sutarto, S. & Sari, D. P. (2020). Characteristics of Professional Teacher: A Psychological Review Of The Personality Of Prophet Muhammad Saw. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 6(2). 164-177.

Tahir, L., Abdullah, T., Ali, F., & Daud, K. (2014). Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40(5), 473-495.

Xun, X., & Barkhuizen, G. (2025). Institutional leaders and teacher research: Roles, interactions, and impacts. *System*, 130(103616), 1-12.

Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15(1331597), 1-19.

Zuo, C., Wongvanichtawee, C. & Chollathanrattanapong, J. (2024). The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 15(1), 1-15.