توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي

المدرس المساعد
حسين وليد حسين
معاون مدير قسم تقويم الاداء

الاستاذ المساعد الدكتور
ئاسو صالح سعيد
مدير دائرة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي

المقدمة:

من أكثر ما عنيت به الأوساط الإدارية حديثاً موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر فعّال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغيّر الأفراد وتخولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على التقييم ومعاملتهم بإنسانية، ودوافع الأفراد وإشباع حاجات. كما أن القيادة التحويلية تعدّ من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي في سلّم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسساتية، بالعاملين وتسمو مما جعل هذا الفنّ الإداري مطلباً مُلحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال (العمر، ٢٠١٠: ٢). كما تشهد بيئة التعليم العالي تحولات متسارعة في عصر المعرفة وتحولات مختلفة نتيجة للعولمة والانفتاح الاقتصادي والإنجازات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات والذي بدوره أدى إلى تنامي وتأثير المنافسة في تطوير تقنيات واستراتيجيات جديدة مثل التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، إن العولمة المعرفية ألزمت مؤسسات التعليم العالي على إعادة هندسة قدراتها التنافسية للانتقال بجودة التعليم والالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي على وفق المعايير العالمية للاعتماد من أجل تحقيق الجودة الشاملة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها (كريم وعبيد، ٢٠١٢: ١). لذا سنحاول في هذا البحث التعرف على دور القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أ: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث.

تشكل القيادة المحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، فضلاً عن

دورها في توجيه العاملين حول كيفية تنفيذ كافة الواجبات والمهام المناطة اليهم، وهناك عدة انماط للقيادة التي من الممكن استخدامها في قيادة عمليات المؤسسة وعامليها وبالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين والتي تشكل القيادة التحويلية اهمها، ومن ابرز المتطلبات التي تسعى الى تحقيقها المؤسسات اليوم وبشكل خاص المؤسسات التعليمية هي متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وعليه تكمن المشكلة الرئيسة للبحث في وجود قصور واضح في اهتمام المؤسسة المبحوثة باستخدام القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي. كما يمكن ان تثار من هذه المشكلة عدة تساؤلات اهمها الآتي:

١- هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المؤسسة المبحوثة بأهم ابعاد القيادة التحويلية التي من الممكن استخدامها في عملياتها اليومية؟

٢- هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المؤسسة المبحوثة بأهمية تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي واثره في ادائها الكلي؟

٣- هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المؤسسة المبحوثة بمدى اسهام القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي؟

ثانياً: أهمية البحث.

تتجلى أهمية المبحث في أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ تشكل القيادة التحويلية الاتجاه المعاصر في قيادة وتنفيذ وظائف المؤسسة وهي المصدر الرئيس لكافة النجاحات التي تحققها، كما يشكل العاملين المصدر الرئيس للتنافس والذي تتميز من خلاله المؤسسة في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها لذا فمن الضروري التعرف على اهم سبل تعزيز ادائهم في العمل، اما الاعتماد الاكاديمي فهو الخطوة الرئيس لنجاح المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والدولي، وادراج عدد من الدراسات والبحوث التي تعزز من ابراز أهمية البحث الحالي ومتغراته. فضلاً عن محاولة البحث التعرف على واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد عينة البحث، وبالتالي تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

ثالثاً: أهداف البحث.

يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي:

١- تقديم اضافة نظرية متواضعة للمكتبة العراقية فيما يتعلق بالمتغيرات المبحوثة.

٢- تشخيص واقع وأهمية القيادة التحويلية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة في المؤسسة ميدان البحث.

٣- تشخيص واقع وأهمية تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي في المؤسسة المبحوثة.

٤- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي في المؤسسة المبحوثة.

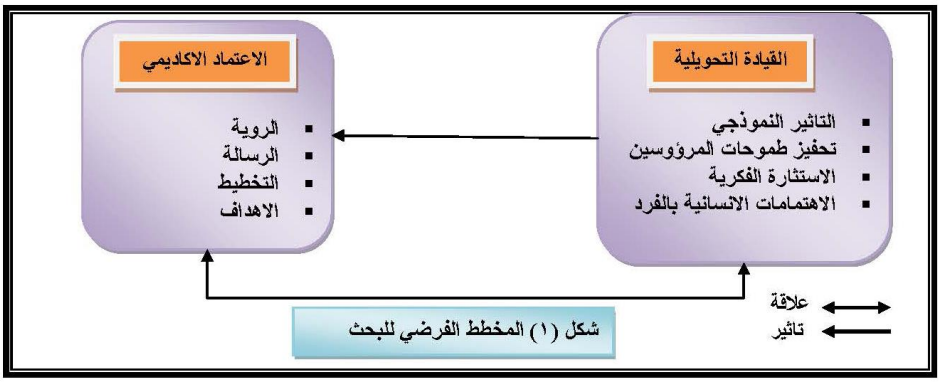
٥- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شانها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

رابعاً: فرضية البحث.

ينطلق البحث من فرضية رئيسة تنص على: "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلاله معنوية بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي".

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

نحاول من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح الفكرة الأساسية لها، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغير البحث المستقل "القيادة التحويلية"، والمتغير التابع "الاعتماد الاكاديمي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تلبية متطلبات المتغير التابع، وتوضح الاسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وكما يوضح ذلك الشكل[1]:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: أداة جمع بيانات البحث.

تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبانة مكونة من محورين: المحور الاول يتضمن بعض الفقرات ذات العلاقة المباشرة بالقيادة التحويلية اما المحور الثاني فيتكون من الفقرات المتعلقة بالاعتماد الاكاديمي، وقد اعتمد الباحث على عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت لاختبارات الصدق والثبات من قبل في اعداد الاستبانة، وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، ويوضح الجدول الاتي المتغيرات والمقاييس المعتمدة في اعداد هذه الاستبانة:

الجدول (١) متغيرات الاستبانة والمقاييس المعتمدة في اعدادها

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
القيادة التحويلية	متغير مستقل	التأثير النموذجي	١-٢-٣-٤-٥	النموذج المعتمد في دراسة (الزبيدي، ٢٠١٠)
		تحفيز طموحات المرؤوسين	٦-٧-٨-٩-١٠	
		الاستثارة الفكرية	١١-١٢-١٣-١٤-١٥	
		الاهتمامات الانسانية للفرد	١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠	
الاعتماد الاكاديمي	متغير تابع	الروية	٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥	النموذج المعتمد في دراسة (حافظ،٢٠١١)
		الرسالة	٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠	
		التخطيط	٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٥	
		الأهداف	٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٣٠	

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب العملي الآتي:

١- الوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.

٢- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت النسبي لإجابات العينة حول الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.

٣- معامل الاختلاف: ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.

٤- معامل الارتباط لسبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.

٥- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع التعليمي كمجتمع البحث، لأنه يتعامل مع اكفاء الموارد البشرية، واختير متوسطة الغربية للبنين كميدان للتطبيق، إذ تألفت عينة البحث من عدد من الموظفين والتدريسيين العاملين في المدرسة والبالغ عددهم (٣٨) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ب: بعض الدراسات السابقة: خصصت هذه الفقرة لغرض عرض عدد من الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها، واستخدامها في بناء البداية الصحيحة لهذا البحث.

١- دراسة (آل عيد، ٢٠٠٦)

القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض واثرها على الابداع الاداري لدى موظفيها

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تمتع المديرين في مستشفيات وزارة الصحة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم ومدى علاقة العوامل الشخصية للموظفين باتجاهاتهم نحو سمات القيادة التحويلية عند المديرين في المستشفيات. وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٥٠٠ من العاملين في اربعة مستشفيات وهي مستشفى الرياض المركزي ومستشفى مدينة الملك فهد الطبية ومستشفى الامير سلمان ومستشفى الايمان. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث. ومن اهم النتائج التي توصل اليها الدراسة هي تمتع مدراء المستشفيات عينة الدراسة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم، فضلاً عن وجود علاقة سلبية ضعيفة جداً بين اتجاه العينة نحو توفر سمات القيادة التحويلية وفقا للعمر، وكانت هذه العلاقة سلبية قوية وفقا للمؤهل العلمي، وايجابية ضعيفة جداً وفقا لسنوات الخدمة في المستشفى.

٢- دراسة (النجار، ٢٠٠٧)

الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام.

نظراً لأن المعلم يعد المحور المؤثر في العملية التعليمية، ويقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها. لذا فإن الاهتمام بإعداده إعدادا جيدا خلال مرحلة دراسته سينعكس عمى أدائه وسيمكنه من تحقيق الجودة في التعليم العام. لذلك تحاول هذه الورقة أن تلقي الضوء على أهمية عمليات الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلم، ومساهمتها في تحقيق الجودة في التعليم العام من خلال خريج هذه المؤسسات وهو المعلم وفي مجال عمله في مدارس التعليم العام. وقد تناولت الورقة الموضوع من خلال خمسة محاور شممت: مفهوم الجودة، وأهميتها وفوائدها، وظهور الاعتماد الأكاديمي كنظام لضمان الجودة، ومقومات الاعتماد الأكاديمي، ومستويات الاعتماد الأكاديمي وأنواعه، ونماذج لمعايير منظمات مهنية لاعتماد مؤسسات إعداد المعلم، والاعتماد الأكاديمي كوسيمة للتطوير المستمر وضمان لتحقيق الجودة. وأوضحت الورقة أن حتى تكون المؤسسة التعليمية جديرة لمتقدم لمحصول عمى الاعتماد الأكاديمي يشترط فيها أن تتوفر لديها المقومات الأساسية لذلك والتي تشمل: وجود رسالة مؤسسية مناسبة لمستواها كمؤسسة تعليمة، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها، وامتلاك مصادر وموارد مناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية، ووجود نظام لتوثيق أعمال الطلبة المرتبطة بالأهداف التعليمية، ودلائل على أن المؤسسة تحقق أهدافيا، ووجود ضمانات تؤكد مقدرتها على إمكانية استمرارها في تحقيق رسالتها وأهدافيا. واختتمت الورقة بعرض نماذج لمعايير منظم (TEAC) لاعتماد مؤسسات إعداد المعلم، وهما المجلس الوطني لاعتماد برامج إعداد المعمم(NCATE) ، ومجلس اعتماد برامج إعداد المعلم . ثم عرض لبعض ضمانات تحقيق الاعتماد الأكاديمي للجودة في التعليم، والتي شملت: محورية تعلم الطلبة في أنشطة الاعتماد الأكاديمي، وتوثيق تعلم الطلبة، والذي يمكن أن يتم ذلك من خلال وضع مخرجات تعلم واضحة تحدد المحتوى ومستويات، وجمع الأدلة على تحقيق الأهداف باستخدام أدوات تقييم مناسبة، وإصدار حكم إجمالي حول معنى الأدلة وفائدتها.

٣- دراسة (الزغبي، ٢٠٠٨)

دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من الصراح التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتألفت عينة البحث من (٧٦) من الافراد الاكاديميين العاملين في الاقسام العلمية. ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي البسيط. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود تأثير ذات دلاله معنوية لابعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراح التنظيمي. وعليه اوصت الدراسة الى ضرورة قيام ادارة الجامعة بتنمية الثقة بين القيادات الادارية واعضاء هيئة التدريس من اجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراح التنظيمي، واعادة النظر في السياسات التي تؤدي الى محدودية الموارد كونها من اكثر الاسباب المؤدية لحدوث الصراح التنظيمي.

٤- دراسة (حافظ، ٢٠١١)

تصميم نظام لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي: دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "مع برنامج مقترح"

من خلال العمل الميداني للباحث في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جرى تحديد المعضلة العلمية للدراسة والتي تضمنت حاجة المؤسسات التعليمية في العراق للحصول على الاعتماد وتوافقها مع متطلبات الجودة، وتطرق الجانب العملي الى واقع الجودة والاعتماد في العراق والنظام المقترح واهم الادوات المعتمدة وجائزة الجودة العراقية. محاولة لتقييم واقع تلك الكليات المبحوثة ومدى قربها أو بعدها من المتطلبات الدولية ولا سيما في جامعات العالم مثل الولايات المتحدة الامريكية و الجامعات الاوربية. تمثلت عينة الدراسة والتي جرى العمل بها من خلال المعايشة الميدانية لقسم ضمان الجودة والاعتماد في الوزارة ولاغراض تطبيق أداة الدراسة المتمثلة بقائمة فحص بعد عرضها على عدد من المحكمين واختيار كل من كليات الطب والادارة والاقتصاد في خمس جامعات (بغداد والمستنصرية والبصرة والسليمانية وذي قار)، للوصول الى أهداف الدراسة ونظرا لتبني

منهج دراسة الحالة فقد تم العمل على استخدام عدد من الادوات منها بناء قائمة فحص (Checklist). ومقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في وزارة التعليم العالي والجامعات والكليات (عينة الدراسة) في اقسام الجودة والاعتماد الاكاديمي. والاطلاع على المواقع الالكترونية للكليات (عينة الدراسة). والاطلاع على السجلات و الوثائق التي تتضمن رؤية ورسالة وأهداف الكليات. و قد توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات أبرزها بالرغم من تبني متطلبات اتحاد جامعات العربية كدليل عمل لكل الجامعات العراقية، وقد عملت هذه الجامعات على استحداث اقساماً لضمان الجودة والاداء الجامعي في كل جامعة ووحدات متخصصة في كل كلية. فلا توجد جائزة أو مواصفة عراقية خاصة بالتعليم العالي يمكن ان تسهم في دعم الانشطة والعمليات التطويرية المختلفة، فضلاً عن محدودية عمليات التوثيق لمختلف الانشطة. وقد أوصى الباحث بظرورة انشاء هيئة مستقلة للجودة والاعتماد الاكاديمي تتولى الإشراف و المتابعة لتطبيق متطلبات ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات العراقية الرسمية والاهلية، فضلاً عن أهمية نشر ثقافة الجودة من خلال عقد المؤتمرات وتداول واعتماد المؤشرات التي تتلائم مع واقع الجامعات العراقية. و تبني مشروع جائزة للجودة الجامعية العراقية تمنح للجامعة أو الكلية و الاقسام العلمية ذات الاداء المتميز.

٥- دراسة (حماد وزاهر، ٢٠١١)

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

الهدف من هذا البحث هو تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، والتعرف على اهم أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفيات، كما يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث، وتم اختيار مستشفى الهلال الاحمر في دمشق كميدان للتطبيق، إذ تم اختيار عدد من العاملين في المستشفى كعينة للبحث وقد توصل البحث الى عدد من النتائج اهمها، وجود تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المستشفى المبحوثة، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة

التغيير التنظيمي، وإنَّما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

٦- دراسة (التلباني واخرون، ٢٠١٣)

علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدف هذا البحث الى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم توزيع ٦٦٠ استبانة على الاكاديميين في الجامعات. تم استرجاع ٥٦٧ استبانه أي بنسبة ٨٥,٩٪. وقد توصل الباحثان الى ان عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وانه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين. وقد خرج الباحثين بعدة توصيات كان من اهمها زيادة اهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم. كما اوصى الباحثان بضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الافكار وزيادة الدورات التدريبية الخاصة بالقائد التحويلي والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

وقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الأهداف المتواخاة من بحثة الحالي، فضلاً عن التعرف على اهم الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما استفادة الباحث من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث وبناء المقياس الخاص بجمع بياناته.

المبحث الثاني

الجانب النظري

يقسم هذا المبحث إلى فقرتين، تركز الاولى على مفهوم القيادة التحويلية وأهم الموضوعات المتعلقة بها، اما الفقرة الثانية فتركز على مفهوم الاعتماد الاكاديمي وأهم موضوعاه:

أولاً: القيادة التحويلية

أ: مفهوم القيادة التحويلية واهميتها.

ظهر أنموذج القيادة التحويلية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين وقد أقترحه عدد من ابرز باحثي القيادة أمثال (Bass, 1985) (Tichy and Devanna, 1986) (Burns. 1978) (Robbins, 2003) (Enshey et al., 2004)، إذ أكدوا ان العملية تكون التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، وتأثير القائد التحويلي من خلال إحداث عملية التغيير الايجابية وما يحمله هذا القائد من الهام وذكاء وتفكير ورؤى مستقبلية وقدرته على التعامل مع الأزمات والعمل على تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز والتفوق، ويعتبر (Burns) واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية وافترض بان كلا من القادة التبادلين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة، إلا إنه أكد إن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وإنما مكملة لها، حيث إن جوهر القيادة التحويلية هو توسيع القيادة التبادلية، إذ إن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب إن يكون مطلوبا أو ضروريا ومن ثم يحددون الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وانجاز الأهداف. ويذهب بعض الكتاب في وصفهم للقيادة التحويلية بانها عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك إضافة إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمثلهم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المؤسسة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ككل بدلا من أهدافهم الشخصية، ويكون ذلك من خلال استخدام التأثير في المرؤوسين، والطاقة والقوة الخارقة والتي تسهم في خلق النموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المطلوبة والمرغوبة. والنمط القيادي في القيادة التحويلية يتطلب تفاعلا ما بين متطلبات الموقف مع السمات الخاصة بالقائد التحويلي على إن ينسجم ذلك مع سلوك المرؤوسين، لذا فان القائد هنا يطلب من مرؤوسيه أن يحققوا مستويات أداء أعلى من حصول الأزمات بحيث يستطيع إن يحوله لصالحة من خلال ما يتمع به من قابلية عالية وان يحاول تحفيز كل ما هو عقلي لدى المرؤوسين أكثر من ما هو مادي ومن خلال ذلك يستطيع إن يرفع من شأن المؤسسة من حيث نوعية وكمية الإنتاج والخدمات المقدمة (التميمي، ٢٠٠٩: ٨٠). وعلى وفق المدخل

الذي يركز على العملية في تقديمه للقيادة التحويلية يعرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية على انها العملية التي يرفع فيها القادة والمرؤوسون بعضهم بعضاً الى مستويات اعلى من الاخلاق والدافعية. في حين اكد (Yuki, 1989) ان القيادة التحويلية هي عملية التأثير على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي ينبغي للقادة التحويليين ان يتحملوا مسؤولية الانظمة الاجتماعية، وتغيير المؤسسة واصلاحها عن طريق خلق موقف سلطة مناسب. وعلى المستوى الجزئي، فينبغي للقادة التحويليين ان يهتموا بالشخصيات في المؤسسة لتسهيل التغيير على المستوى الشخصي لكل فرد (المسعوي، ٢٠٠٧:٥١). كما تعرف القيادة التحويلية بانها نمط قيادي تتفاعل فيه الادارة مع جميع الموظفين بهدف زيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة. (الحماد، ٢٠١٣: ٨). وفي ضوء ما جرى عرضه من مفاهيم تتجلى أهمية القيادة التحويلية بانها مهمة لاغراض تحقيق نمو المؤسسة وبقائها. وتشكل متغيراً مهماً في فاعلية ادارة التغير والابداع. كما امها مهمة ومفيدة للمرؤوسين ومنظماتهم بغض النظر عن الموقف. وكذلك في المجتمع التكنولوجي الناشئ، والمجتمع الذي ينتقل من التغيير المتزايد الى خارج نطاق السيطرة تقريباً. كما إن اغلب جوانب القيادة التحويلية ينظر لها دائماً على أنها سلوك القائد الفعال في المؤسسات المتعددة الثقافات. وفي العديد من الدراسات الميدانية للمنظمات التي يقودها قادة تحويليون قد أو جدت ربحاً وحصة سوق اكبر وكانت نسبة الدين الى حق الملكية أفضل من المؤسسات التي يقودها قادة تبادليون (المسعودي، ٢٠٠٧:٥٢). ومما تقدم فالقيادة التحويلية لا غنى عنها لإدارات المؤسسات اليوم، لما تشكله من عنصر مهم من عناصر النجاح والتفوق. ولهذه الأهمية فأن الباحثين أكدوا ضرورة تدريب القادة لغرض تزويدهم بخصائص القائد التحويلي ومهاراته، ووضعت برامج لتطوير قادة تحويليين يمكن تلخيصها من خلال التوصيات التي وضعت من قبل (Avolio & Gibbons,1988) وكما يأتي (الزيدي، ٢٠٠٧: ١٠٦-١٠٧):

١- استبانة القيادة متعددة العوامل المطورة من قبل (Bass) وزملائه، إذ يمكن ان يستخدم بشكل أولي للمساعدة في تحديد القادة التحويليين، إذ تتضمن الاستبانة على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة (بالكارزما، حفز الطموحات، التحفيز

الفكري، والاهتمام بالعاملين)، ومن خلال الإجابة على فقراتها يمكن تحديد طبيعة سلوك القائد هل هو تحويلي أم لا. وكذلك جعل الأفراد اكثر إدراكاً لمواقفهم فيما يخص كونهم قادة تحويليين.

٢- وضع برنامج تطويري ذات إدراك ذاتي والذي يجمع بين نقاط قوة القائد وضعفه. والبرنامج يجب ان يكون له توجيه يتعلق بالفترة الزمنية بخصوص كيفية اعتماد القائد على نقاط قوته، بينما يتم تقليل نقاط ضعفه.

٣- السلوك والمهارات التي يظهرها القادة التحويليون يمكن تعلمها في مواقع العمل اعتماداً على التطوير الذاتي. ومعظم ما تعرفه بخصوص التطوير الذاتي وبناء الثقة يمكن ان يستخدم في تطوير القائد التحويلي.

٤- ينبغي تأكيد تحويل المهارات والسلوك الذي يتم تعلمه في المناهج إلى الوظيفة، وتحليل حذر للعقبات المحتملة في تطوير القائد التحويلي، يجب أن يحدد. ومن الناحية المثلى يمكن ان يحصل التدريب على الوظيفة، وإحداث التغييرات المناسبة في السياق والثقافة لمواجهة الطموحات التطويرية للقائد.

٥- جميع التوصيات السابقة تؤدي إلى استنتاج أساس واحد، وهو ان برنامج التدخل يجب ان يركز على تغيير نظام تكوين المعنى للفرد لتقريب الإطار الذي يستخدم من قبل القائد التحويلي.

ب: وظائف القائد التحويلي

يمارس القائد التحويلي عدد من المهام والوظائف يمكن تحديد اهمها بالاتي (الغامدي، ٢٠١٢: ٣٩):

١- يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

٢- يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

٣- يُكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

٤- يُدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

٥- يُشرف على إدارة المفاجآت: على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

٦- يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.

ج: انماط القيادة التحويلية.

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية ابرزها: "القيادة العقلانية، القيادة الإصلاحية، والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، والقيادة الأيديولوجية". وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي (كريم وخلف، ٢٠١٠: ٢٥-٢٦):

١- القيادة العقلانية: في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما مصطلح عقلي يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا والبيانات التحليلية. وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيًا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة

تحويلية لأنها تؤدى إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

٢- القيادة الإصلاحية: تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في الإصلاح، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي: "سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وقد لا يشجع البناء الاجتماعي على مواجهة القضايا والعمل على حلها، وغياب الإحساس بالهدف العام " وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها واجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لاتسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهريًا.

د: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات.

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن اهم هذه التحديات (الغامدي، ٢٠١٢: ٢٩-٣٠):

١- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

٢- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

٤- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضًا هدفًا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

٥- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن

القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

٦- اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضًا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

هـ: إبعاد القيادة التحويلية

هناك عدد من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة سلوكيات القيادة التحويلية، إذ حدد (Bass) أربعة ابعاد اهمها (الزبيدي، ٢٠١٠: ٧٨-٧٩):

١- التأثير النموذجي: على وفق التأثير النموذجي يسلك القادة طريق يجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية هي إن يأخذوا في حساباتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية ويكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، فضلاً عن مشاركة القادة في الإخطار التي يتعرض لها المرؤوسين وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وان يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم

لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية سوف تتوفر لديهم صفة التأثير في الاخرين (الكارزما)، ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى اكبر ويعملون بأقصى طاقاتهم.

٢- حفز الطموحات: يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين به وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا، ومرغوبة، وهي الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تنتج عنها الجهود المبذولة من قبل مرؤوسيهم متجددة وخلاقة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من المرؤوسين.

٣- الاستثارة الفكرية: يعمل القادة التحويلي بطريقة تجعلهم يدركون ويحركون جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديد لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة. كما يجعلون مرؤوسيهم جزءا من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول. ويحث القائد التحويلي المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبدا. وفي المقابل يستحث المرؤوسين القائد لإعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما، لا يمكن تحديه، وتغييره، والاستغناء عنه، أو حتى إزالته.

٤- الاهتمامات الإنسانية بالفرد: طبقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل مرؤوس لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل كمدرب، وناصح، وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. ويصنع فرصاً جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الحساب الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص بصفة إنسانية بدلا من النظر

إليهم مجرد مرؤوسين، ومتابعة المهام الممنوحة لهم لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت المراقبة. كما يجب على القائد إن يكون مستمعا جيدا ويشعرهم بالثقة والاطمئنان، إذا ما أرادوا قول شيء، فضلا عن ذلك يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين وهذا التفويض يتم بموجبه للتعرف على إذ ا ما كان المرؤوسين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

ثانياً: الاعتماد الاكاديمي.

أ: مفهوم الاعتماد الاكاديمي واهم أهدافه

يعتبر الاعتماد وسيلة من وسائل ضمان الجودة التي تتعدى حدود المألوف في حين أن ضمان الجودة كعملية تقييم تتخطى تحقيق الجودة وتمثل نوع من التقييم المؤسسي الشامل والموجه ، وقد ينظر إلى الاعتماد على أنه نوعاً من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر للبرامج الدراسية (اعتماد البرامج) ، أو المؤسسة مثل(الاعتماد المؤسسي). وفي كلتا الحالتين يؤدي الاعتماد إلى الإجابة بنعم أو لا حول مدى الأحقية في عملية الترخيص (الدحام، ٢٠٠٦١١-١٢). وينقسم الاعتماد الأكاديمي بصفة عامة إلى نوعين هما الاعتماد المؤسسي وهو الذي يركز على تقييم الأداء بالمؤسسة بصورة شاملة، والاعتماد المتخصص لبرامج أكاديمية حددة مثل البرامج المحاسبية، وتقوم به جهات اعتماد متخصصة أو مهنية .وأيًا كان نوع الاعتماد الذي ترغب المؤسسة التعليمية في الحصول عليه، فإن هناك نوعين أساسيين من التقييم يجب القيام بهما، حيث يتمثل النوع الأول في التقييم الذاتي أو الداخلي، ويمثل الخطوة الأولى في ضمان الجودة حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تحديد موقفها وواقعها ويتم تحليل مؤشرات هذا الواقع ما يساهم في وضع إستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر على أساس قياس معدل الأداء والإنجاز ويتطلب التقييم الذاتي مشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة. أما النوع الثاني من التقييم فيتمثل في التقييم الخارجي ويتم من خلال مقيمين خارجين من أهل الخبرة أشخاصا كانوا أو مؤسسات يقومون بزيارة المؤسسة التعليمية لتقييم برامجها وترتكز عملية التقييم على محتوى البرامج التعليمية وتقدم مستوى الطلاب وأداء خريجي البرامج ومؤهلات الهيئة التدريسية كما تتضمن مقارنة برامج المؤسسة بالبرامج المشاركة في المؤسسات العالمية

الأخرى، وما إلى ذلك .وبشكل عام فإن الاتجاه السائد في كثير من جهات الاعتماد الأكاديمي هو إدخال ما يعرف بقياس مخرجات التعلم وهي طريقة للتقويم تكفل الرقي بعملية تطوير التعليم والتعلم يتم خلالها تحديد فعالية البرنامج الأكاديمي في بيئة الخريج كي يتواءم مع سوق العمل وتحقيق الأهداف المرجوة (عطية وزهران، ٢٠٠٨: ٦). هناك جملة من لأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاعتماد الاكاديمي اهمها (الدحام، ٢٠٠٦:٢٢-٢٣):

١- ضمان جودة البرامج الأكاديمية، وذلك من خلال قيام تلك الجمعيات بالتأكد من أن المؤسسات الأكاديمية يتوفر فيها الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تقع على قمتها الأهداف المحددة، ومن ثم مطالبتها بإظهار ما يؤكد أنها تعمل فعلاً على تحقيق هذه الأهداف، وأنها تمتلك الظروف والإمكانيات المادية والتنظيمية البشرية الكفيلة بالاستمرار. فضلاً عن التأكد من رصانة المستوى العلمي للمؤسسة التعليمية، وذلك بتحقيق مستوى جيد من الأداء الأكاديمي والمهني في البرامج المقدمة من قبل المؤسسة محل الاعتماد، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال التزامها بالمعايير والضوابط مما يساهم في اتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية المختلفة للوصول إلى مستوى من النوعية والجودة والكفاءة في المؤسسات التعليمية.

٢- ان فكرة إيجاد معايير وضوابط لمؤسسات التعليم بكافة أنواعها يحثها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية وقدراتها المعنوية مما يساهم في تطوير مستواها إلى الأفضل حيث يبصر الاعتماد الأكاديمي المؤسسات التعليمية بالجوانب السلبية والإيجابية التي توجد في برامجها، حيث يعزز ما هو إيجابي ويساهم في مساعدة المؤسسة على تلافي ما هو سلبي.

٣- أن من الأهداف التي يحققها الاعتماد الأكاديمي على المدى البعيد هو خدمة المجتمع، وذلك بتشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم، وذلك من خلال منح الاعتماد على مستويات (ممتاز، جيد جدا، جيد) وإعلان درجة التصنيف في الجودة في وسائل الإعلام المختلفة تحقيقاً للتنافس وتحفيزاً للمؤسسات التي حصلت على مستوى أقل لتطوير برامجها وتناولها بالمزيد من البحوث والدراسات للوصول

إلى الأهداف المأمولة وذلك لاكتساب السمعة بين المؤسسات التعليمية، أي أنه يساهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحسينها. وحث مؤسسات التعليم بكافة أنواعها على القيام بمراجعات دورية للتقويم الذاتي لبرامج العملية وقدراتها المادية والمعنوية بما يضمن تطوير إلى الأفضل.

٤- توفير الحد الأدنى من الوقاية ضد تزوير الشهادات، والتجارة بالشهادات العلمية والخوض في الممارسات الرخيصة التي تضر بالسمعة التربوية لمؤسسات التعليم. وتشجيع تطوير وتحسين مؤسسات التعليم من خلال عمليات فحص وتقويم الأنشطة بالفعالية التربوية. وضمان حماية مؤسسات التعليم من أخطار الضغوط الخارجية والتي تبغي تقويم أوضاعها ومن ثم تهديد استقلالها وتدمير كفاءتها التربوية.

٥- يساعد على اقتراح الطرق والأساليب التي تمكن من وضع معايير تضمن مواكبتها لكل الظروف والأحوال التي تطرأ في المجال. والتأكد من توفر الشروط الأكاديمية في برامج المؤسسة الخاضعة لعملية الاعتماد. وتقديم معايير التميز التي تشجع المؤسسات التعليمية على تحسن برامجه. وبالتالي يضمن للمؤسسات التعليمية والأفراد والوكالات والمؤسسات الأخرى أن البرنامج المعتمد له أهداف ملائمة ومحددة تحديداً واضحاً، وأن الأوضاع القائمة فيه تبشر بتحقيق هذه الأهداف، وأنه يعمل بالفعل على تحقيقها بشكل جوهري، وأنه من المتوقع أن يستمر في تحقيقها.

٦- الاعتراف بمؤسسات التعليم سيساهم في تخفيف الضغط على التعليم الحكومي وتحسين نوعيته، كما سيساهم في التوسع في التخصصات والبرامج مما يساعد في قبول أعداد كبيرة من الراغبين في التعليم العالي الخاص، ومن ثم تحمل نفقات كبيرة لا تستطيع الحكومات العربية تحملها في ظل المشكلات الاقتصادية العالمي.

٧- كما أن الاعتماد الأكاديمي يعرف أبناء المجتمع ومؤسساته وجهاته الرسمية بواقع المؤسسات التعليمية ومستواها العلمي وعلاوة على إعلام مختلف الجهات التي تتعامل مع الخريجين وأعدادهم وقوة برامجها وطبيعة المؤسسات التي تخرجوا منها. وأن استخدام معايير للاعتماد الأكاديمي والمهني يساهم مساهمة فعالة في فعالية استخدام وسائل التعليم والتدريب المتاحة في المؤسسات التعليمية على النحو الأمثل في جميع

البلدان، وكذلك في تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره.

٨- كما أنه يساهم في زيادة تيسير تنقل الطلبة والمهنيين والإداريين والباحثين بسهولة ويسر، ويساعد على تبادل الأفكار والمعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية وزيادة قدرة الأشخاص الذين تدربوا أو تعلموا في بلاد أخرى غير بلادهم مما يساهم في تحقيق التفاهم والتقارب في تذليل العقبات العلمية والإدارية والقانونية التي تحول دون التبادل الأكاديمي على الصعيد المؤسسي الوطني والدولي.

ب: بعض التجارب العالمية والعربية في مجال التقويم والاعتماد

إن طبيعة العصر الذي نحن فيه تؤكد دائماً على "الحرية والجودة" معاً ويظهر ذلك في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتعليم هو أحد هذه النشاطات الرئيسية وينطبق عليه نفس المبدأ ألا وهو تطلع الجهات المعنية إلى "الحرية والجودة" معاً. لقد تأكدت الحرية لدى الراغبين في التعليم ذوى القدرات بتزايد عدد المقيدين في مؤسسات التعليم وهذه بدورها زاد عددها وتنوعت مستوياتها وشارك فيها رجال الأعمال الراغبين في الاستفادة من تطلع الجميع إلى التعليم حيث أنشئت المعاهد والجامعات الخاصة وفي نفس الوقت لم تتخلف الحكومة عن دورها في إنشاء المدارس والمعاهد المختلفة. كل هذا يشير إلى أن مبدأ "الحرية" متاح لمقدم الخدمة التعليمية ولطالبها في نفس الوقت. كل ذلك حدث ويحدث في انتظار آليات ضمان "الجودة" التي هي الجناح الآخر لطبيعة العصر ويدونها لن نقيس العصر الذي نتواجد فيه (حسن، ٢٠٠٦:١٦-٢٢).

١- الولايات المتحدة الأمريكية: أن الولايات المتحدة كانت أول من راعى مبدأ توازى "الحرية والجودة"، حيث سمحت لمئات بل آلاف المؤسسات التعليمية أن تنتشر وفي نفس الوقت ومنذ أوائل القرن العشرين أنشئت الآليات المناسبة التي تتابع جودة أداء هذه المؤسسات وتعتمد ما يستحق منها الاعتماد Accreditation وتجعل نتائج هذه المتابعة متاحة لراغبي التعليم حتى يكونوا على بينة من موقف مؤسسات التعليم المتاحة. مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشبه إلى حد كبير المؤسسات الخاصة التي تتمتع باستقلالية كبيرة وسلطة تمثل بمجالس إدارة هذه المؤسسات. ويعتبر التأثير الحكومي على هذه المؤسسات محدود الأثر قياسا

بالدول الأوروبية، ولذلك فإن المسؤولية تقع على مؤسسات التعليم العالي لتنظيم نفسها وإيجاد موارد لها وإلا فقدت هذه المؤسسات مواردها وطلابها الذين يتجهون بالتالي نحو المؤسسات المنافسة. ويتخذ الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية شكلين: " اعتماد مؤسسي وتقوم به مجالس إقليمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي نفسها. واعتماد تخصصي للبرامج الدراسية تقوم به لجان متخصصة مثل مجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا والذي يعمل منذ الثلاثينات من القرن الماضي وهيئة اعتماد التعليم الطبي. في عام ١٩٩٦ تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العاليThe Council for Higher Education Accreditation والذي يهدف إلى إيجاد مؤسسة قومية تتولى الإشراف على مؤسسات الاعتماد وهي مؤسسات غير حكومية في التعليم العالي. ويقوم مجلس الاعتماد بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد. ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل ١٠ سنوات بناءً على تقرير يقدم كل ٥ سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية: " مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers. وزيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام. والعمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المؤسسة.

٢- دول أوروبا الغربية: تعتبر دول فرنسا وانجلترا وهولندا من أكثر البلدان الأوروبية التي تتم فيها عمليات التقويم ومتابعة جودة التعليم، وربما تتم بصورة مختلفة عن النظام الأمريكي. ومنذ إعلان بولونيا عام ١٩٩٧ عن التوجه نحو نظام تعليم جامعي متناسق تقوم الدول الأوروبية بالمبادرة بترتيب نظام التعليم بها حتى يكون قريباً من النسق المعلن في بولونيا. كذلك بدأت أوروبا مجتمعة في إنشاء الآليات المناسبة لكي تتابع جودة التعليم العالي بدولها المختلفة تأكيداً على وحدة سوق العمل. إن المملكة المتحدة تعطى نموذجاً جيداً للفكر الأوروبي الذي جاء متأخراً عن الولايات المتحدة والمختلف عنها حيث انه في عام ١٩٩٧ أنشأ بالمملكة المتحدة هيئة توكيد الجودة Quality Assurance Agency بهدف وضع نظام

لتوكيد الجودة ومعايير الجودة في التعليم العالي. وتعتبر هيئة توكيد الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية . يشمل نظام توكيد الجودة في هيئة توكيد الجودة الآتي: "عمليات المراجعة الداخلية لتوكيد الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين. ومراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة توكيد الجودة. ومراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة توكيد الجودة. والاعتماد بواسطة هيئة توكيد الجودة. وتقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة Peer Reviewers عن طريق الجهة المانحة Funding Body ". لقد تم تفعيل دور هيئة توكيد الجودة من خلال النظام الآتي: " مراجعة المؤسسات التعليمية Institutional Audit كل خمس سنوات. والتطوير بالمشاركة مع مؤسسات التعليم العالي Developmental Engagement حول مدى مطابقتها للمعايير الأكاديمية ". ويتم تمويل هذه الهيئة من خلال المصادر التالية:" مساهمة من جميع مؤسسات التعليم العالي. الدخل الذي يتم تحصيله من خلال التعاقدات التي تتم بين الهيئة وصندوق تمويل التعليم العالي Funding Councils ٣٠٪. مصادر أخرى تبرعات ١٠٪ ". أما فرنسا فتعطى نموذجاً أوروبياً آخر للنظر في جودة التعليم العالي حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقييم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقييم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥ وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى. وتشمل إجراءات التقييم الذي تمارسه اللجنة تقييماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقييم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تجرى عملية التقييم عادة بناء على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في اجراء تقييم لأى مؤسسة تريد أن تقيمها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريبا وتنشر نتائج تقييمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية

هـذا التقيـيم في أنـه يؤخـذ في الاعتبـار أثنـاء التفـاوض علـى الموازنـات السـنوية لمؤسسـات التعليم العـالي. أمـا إجـراء مراجعـة البـرامج فيشـمل تقريـراً ذاتيـاً مـن المؤسسة نفسـها ثـم زيـارة مـن قبـل اللجنـة القوميـة للمؤسسـة والـتي تعـد تقريرهـا والذي تستند اليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتمـاد البـرامج والمـواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القوميـة للتعليـم بنشـر تقريـر عـام عـن البـرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهوريـة الفرنسـية يتضمن نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية.

٣- النمـوذج اليابـاني للاعتمـاد الأكـاديمي: أمـا اليابـان فقـد تـأثرت كـثيراً - ولأسـباب تاريخية- بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتمـاد الجامعات اليابانية. من خلال نظامين: " النظام الأول: الاعتماد Accreditation الـذي يمـنح للجامعـات الـتي تتقـدم لأول مـرة لطلـب العضـوية الرسميـة في هيئـة الاعتمـاد. والنظـام الثـاني: إعـادة الاعتمـاد Re-Accreditation الـذي يمـنح بعـد مـرور خمـس سنوات من الحصول على الاعتمـاد الأول بالنسبة للجامعـات الـتي تحصـل لأول مـرة على الاعتماد ويمنح كل ٧ سنوات للجامعات الـتي حصـلت علـى إعـادة اعتمـاد مـن قبل. ولابد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكـون لهـا الحـق في الانضـمام لعضوية الهيئة. وتعتبر عملية الاعتمـاد وإعـادة الاعتمـاد متشـابهتين مـن حيـث الطـرق والإجـراءات المتبعـة للاعتمـاد، والفـرق الأساسـي هـو أنـه طبقـاً للنظـام الأول لا تـتم عضوية الجامعـة بهيئـة الاعتمـاد إلا بعـد الحصـول علـى الاعتمـاد النظـام الأول ولكـن طبقا للنظام الثاني إعادة الاعتماد لا تفقد الجامعـة عضـويتها حتـى لـو لـم تحصـل علـى إعادة اعتماد. والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمـد علـى مـا إذا كانـت الجامعـة قد عملت بالتوصيات الـتي ذكـرت مـن قبـل خـلال حصـولها علـى الاعتمـاد بواسـطة الهيئة. إن هذا النظام المطبق باليابان هو تطويـع للنظـام الأمريكـي الـذي بـدأ في أوائـل القرن العشرين. إن النمـاذج الـتي قـدمت ليسـت شـاملة ولا كاملـة وهنـاك اجتهـادات كـثيرة بالـدول الأوربيـة الجديـدة شـرق أوروبـا وفي دول أسـيا وأمريكـا اللاتينيـة وفي الدول العربية، حيث بدأت بعض الدول منفردة وبعـض المنـاطق الجغرافيـة مجتمعـة في

الاتفاق على نظام ضمان وتوكيد الجودة حيث أصبح سوق العمل مفتوحاً على مصراعيه حرية الانتقال وحرية العمل أمام الأفراد القادرين على القيام بمهام وظائفهم بكفاءة جودة الأداء. وهذا ينطبق داخل الدولة الواحدة ومجموعة الدول وسوق العمل العالمي وفي تواجد الشركات متعددة الجنسيات.

ج: خطوات الاعتماد الاكاديمي

لكل منظمة مجموعة من المستلزمات والمتطلبات والتي لتحقيقها لابد ان تمر عملية الاعتماد بمجموعة من الخطوات، سيتم في ادناه توضيح الخطوات وبحسب كل منظمة من منظمات الاعتماد وكما يأتي (حافظ، ٢٠١١: ٧٩-٨١):

١- المرحلة الأولى: الحصول على عضوية المؤسسة: تتطلب تلك المرحلة تقديم طلب للحصول على عضوية المؤسسة تتقدم به الهيئة التعليمية الى المؤسسة.

٢- المرحلة الثانية: ما قبل الاعتماد وتتضمن: "إرسال طلب التأهل للاعتماد Eligibility إلى اللجنة المسؤولة عن مرحلة ما قبل الاعتماد (Preaccreditation Committee (PAC)). وتراجع اللجنة طلب المتقدم قبل تقديمه إلى لجنة تنسيق عملية الاعتماد (Accreditation Coordinating Committee (ACC)). ووبعد قبول الطلب تقوم الهيئة بتعيين مراقب للإشراف على المتقدم. ويقوم المتقدم بالتعاون مع المراقب بصياغة خطة الإعتماد و ذلك من خلال الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمتقدم. ويقوم لجنة PAC بمراجعة الخطة. وتقوم PAC بتقديم الخطة مترافقة مع نتائج المراجعة على لجنة الإعتماد المبدئي (Initial Accreditation Committee (IAC)) "

٣- المرحلة الثالثة: الإعتماد المبدئي و فيها الخطوات الاتية: " تقوم لجنة الإعتماد المبدئي IAC بمراجعة خطة الاعتماد. وثم تطرح الخطة للتنفيذ الفعلي. ويقوم المراقب بتقديم تقرير مبدئي إلى IAC للمراجعة بجانب التقرير السنوي للكلية. وبعد مرور سنتين على تطبيق خطة الإعتماد تقوم IAC بتعيين رئيس للجنة الاعتماد الخاصة بالمتقدم. ويقوم رئيس لجنة المراجعة بتقديم التقارير الخاصة فضلاً عن توصياته الخاصة. وتقوم

لجنة IAC بمراجعة التقارير المقدمة و التوصيات. ويقوم المتقدم و رئيس اللجنة بإعداد تقرير التقييم الذاتي، و تعديل الخطط الإستراتيجية. ويقوم المتقدم و المراقب و لجنة IAC باختيار فريق المراجعة و يقوم الفريق بمراجعة التقارير المختلفة للمتقدم. ويقوم الفريق بتحديد موعد للزيارة قبل ٤٥ يوما على الأقل. وبعد القيام بالزيارة يقوم فريق المراجعين بتقديم تقريرهم عن الزيارة و التوصيات الخاصة بهم. ويحق للمتقدم التقدم بتقرير للتعليق على تقرير اللجنة. وبعد الإطلاع على تقرير اللجنة تتقدم اللجنة بالإتفاق أو الرفض مع رأي لجنة المراجعة. ولجنة متابعة الإعتماد ((Maintenance of Accreditation Committee (MAC) تقوم بمراجعة الخطة الإستراتيجية. وتقوم لجنة ICA بالتقدم بتوصيتها النهائية إلى مجلس المؤسسة للتصديق. وفي حالة موافقة المجلس يحصل المتقدم على علامة الجودة لمدة ستة سنوات على أن تخضع للمراجعة في العام الخامس".

٤- المرحلة الرابعة: إدامة الاعتماد: تخضع علامة الجودة إلى متابعة سنوية وبعد مرور ثلاثة سنوات من الحصول على العلامة وسنوياً يتم تقديم الآتي: "مراجعة وتنقيح الخطط الإستراتيجية. وإعداد تقرير المتابعة السنوي. والمشاركة في جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة". بعد مرور ثلاث سنوات من آخر زيارة يقوم العضو بالتقدم بتحديد زيارة المراجعة المناسبة له، مترافقة مع قائمة الدرجات الممنوحة وخلال سنتين من الطلب تقوم لجنة المراجعة بالزيارة حيث تقوم المؤسسة: "يقوم فريق المراجعة بالزيارة. وتقوم اللجنة بتقديم تقريرها إلى لجنة MAC والتي تقوم بمراجعته والتقدم إلى مجلس المؤسسة بتوصياتها، يقوم مجلس المؤسسة بالمراجعة ويقرر استمرار الاعتماد لستة سنوات أخرى من عدمه".

د :مستويات الاعتماد الأكاديمي

يمكن تقسيم الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليمية تبعا لمستوى الذي يتم عليه، والجهة التي تُعنى به إلى ثلاثة مستويات متدرجة (النجار، ٢٠٠٧: ٧-٨):

١- مستوى الكمية: تُعنى به لجنة تقييم نواتج التعليم.

٢- مستوى المؤسسة التعميمية: تُعنى به إدارة التقويم في المؤسسة.

٣- مستوى الدولة: يُعنى به مجمس الاعتماد الأكاديمي.

ويوجد نوعان من الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم، وهما مكملان لبعضهما ولا يغني أحدهما عن الآخر:

١- الاعتماد المؤسسي: وينظر إليه على أنه اعتماد عام يُركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة. وفيه تعتمد مؤسسة التعليم ككل، بمعنى تقيم كفاءة المؤسسة. كوحدة واحدة من حيث قدرتها على تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها.

٢- الاعتماد التخصصي: وينظر إليه عمى أنو اعتماد خاص يُركز عمى الانتماء بالبرا مج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد. ويعد ضروريا للتخصصات المهنية فلا يكتفى لها بالاعتماد العام، وإنما يتطلب منها الحصول على الاعتماد الخاص من المؤسسة المهنية المختصة ذات العلاقة بالمهنة.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المبحث تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد عينة البحث، فضلاً عن تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسة التي انطلق منها البحث وكما في الفقرات الاتية:

أولا: تشخيص واقع وأهمية متغير القيادة التحويلية: تم قياس متغير القيادة التحويلية من خلال اربعة ابعاد وهي: "التأثير النموذجي، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الانسانية بالفرد "، والجدول الاتي يوضح نتائج تشخيص هذا المتغير:

جدول (٣) تشخيص واقع متغير القيادة التحويلية واهميتها

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التأثير النموذجي				
يتحدث المدير عن مراعاة القيم والمعتقدات الاكثر أهمية ذات الصلة برسالة المؤسسة ورؤية قادته.	٨١,٨ %	٤,٢١	٠,٧٤	٠,١٨
يجسد المدير عمليا الالتزام بالقيم التي تخدم الاغراض الشخصية فقط على حساب حاجات العاملين.	٨٢,٨ %	٤,٣٩	٠,٩٣	٠,٢١
يوضح المدير بدقة الغرض الاساسي لأداء المهمات المناطة بالعاملين.	٧٢,٨ %	٤,١٨	٠,٨٥	٠,٢٠
يمتلك المدير القدرة لإقناع الاخرين بأفكاره وآرائه.	٨٧,٩ %	٤,٣٩	٠,٧٠	٠,١٦
يراعي المدير بشكل دقيق النتائج الاخلاقية لتصرفاته في العمل.	٨١,٣٣ %	٤,٣٠	٠,٥١	٠,١٢
اجمالي بعد التأثير النموذجي	٨١,٣٣ %	٤,٢٩	٠,٧٤	٠,١٨
تحفيز طموحات المرؤوسين				
يضع المدير معايير عالية للأداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.	٩٥,٤ %	٤,٦	0.62	0.14
يبحث المدير دائما عن الطاقات الجديدة لاستثمارها بما ينفع مصلحة المؤسسة.	٨٣,٣ %	4.43	0.77	0.17
يعتمد المدير التحفيز الآني كمنهجية عمل على الامد القصير.	٨٣,٤ %	4.27	0.89	0.19
يركز المدير الانتباه نحو انجاز المهمات عالية مستوى من قبل المرؤوسين حتى وان كانت صعبة الانجاز.	٦٦,٧ %	3.8	1	0.26
يزرع المدير الثقة في نفوس المرؤوسين لتطوير جوانب القدرة لديهم لتحقيق الأهداف المرسومة.	١٠٠ %	4.83	0.38	0.08
اجمالي بعد تحفيز طموحات المرؤوسين	٨٥,٧٦ %	4.39	0.47	0.11
الاستثارة الفكرية				
يهتم المدير بافكار المرؤوسين حتى لو كانت بسيطة أو غير ذات قيمة.	٦٤,٣ %	٣,٦٢	١,٠٨	٠,٣٠
يستفسر المدير عن الطرائق الجديدة في انجاز المهمات وابحث عن انجعها حتى وان كانت مكلفة.	٧٤,٤ %	٣,٧١	٠,٩٤	٠,٢٥
يشكك المدير بالافتراضات الموضوعة لمعالجة معضلات العمل وتحدياته.	٦٩,٣ %	٣,٨٨	٠,٨٣	٠,٢١
يشجع المدير المرؤوسين على اعادة التفكير بشأن الأفكار التي لا تكون محل شك مطلقا.	٧٢,٩ %	٣,٧٠	٠,٩٨	٠,٢٧
يشجع المدير تنمية قدرات المرؤوسين للنظر الى المشكلات البعيدة التي تلوح بالافق.	٨٢,٦ %	٣,٥٢	٠,٩٧	٠,٢٧
اجمالي بعد الاستثارة الفكرية	٧٢,٧ %	٣,٦٩	٠,٨٠	٠,٢٢
الاهتمامات الانسانية بالفرد				
يعلم المدير الاخرين عن تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها.	٩٠ %	4.5	0.78	0.17
يتعامل المدير مع المرؤوسين كأفراد مستقلين بدلا من عدهم اعضاء في مجموعة إذا اقتضى الامر ذلك.	٩٠ %	4.37	0.67	0.15
يتفهم المدير حاجات المرؤوسين المختلفة ويتعامل معهم على هذا الاساس.	٦٣,٣ %	4	0.95	0.24
يرى المدير التطوير الذاتي والتدريب مضيعة لوقت المؤسسة وكلفة زائدة.	٩٠ %	4.57	0.68	0.15
يسلط المدير الاضواء على المرؤوسين المتميزين ويحفزهم للظهور في ساحة العمل.	٩٠ %	4.5	0.68	0.15
اجمالي بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد	٨٤,٦٦ %	4.39	0.50	0.11
اجمالي متغير القيادة التحويلية	٧٨,٢٤ %	٤,٠٦	٠,٧٥	٠,١٩

١- التأثير النموذجي: نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان بعد التأثير النموذجي تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٨١,٣٣٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق

البالغة (٦٦,٧٪)، وهذا مؤشر جيد جدا ويشير وبدلاله واضحة الى ان هناك تأثير نموذجي للمدراء في الافراد العاملين داخل المؤسسة المبحوثة، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٢٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٤) وهي تعكس وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة البحث، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١٨) على التوالي. كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التاثر النموذجي كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي.

٢- **تحفيز طموحات المرؤوسين**: يتبين من خلال الجدول (٣) ان بعد تحفيز طموحات المرؤوسين تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٨٥,٧٦٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، وهذه النتائج تعكس اهتمام المدراء في المؤسسة النمبحوثة بتحفيز طموحات المرؤوسين سواء كان ذلك من خلال تعزيز الثقة بقدراتهم أو اعتماد منهجية معينة في التحفيز، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٤٧) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد القيادة الاوتوقراطية، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي. وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع قيمة الاوساط الحسابية لجميع فقرات بعد تحفيز طموحات المرؤوسين إذ كانت جميعها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٣- **الاستثارة الفكرية**: يتضح من خلال الجدول (٣) ان بعد الاستثارة الفكرية تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٧٢,٧٪) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة على ان المدراء في المؤسسة المبحوثة يهتمون بتشجيع المرؤوسين على تقديم الافكار الجديدة في العمل واخذها بنظر الاعتبار في تنفيذ العمليات المختلفة للمنظمة، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة

الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٣,٦٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٠) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد القيادة المتساهلة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,٢٢) على التوالي. وان قيمة الاوساط الحسابية لجميع فقرات بعد الاستثارة الفكرية كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٤- **الاهتمامات الانسانية بالفرد**: نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٨٤,٦٦٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، وهذا مؤشر جيد جدا ويشير وبدلاله واضحة الى اهتمام المرداء بتلبية الحاجات الانسانية المختلفة للافراد العاملين في المؤسسة المبحوثة، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٠) وهي تعكس وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة البحث، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي. كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير القيادة التحويلية، إذ بلغت قيمتها (٧٨,٢٤٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير القيادة التحويلية (٤,٠٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (٠,٧٥) ومعامل اختلاف (٠,١١)، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية لمتغير القيادة التحويلية، وبالتالي تعكس وجود تأثير واضح للقيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة والتي من الممكن ان تنعكس على مستوى الاداء الكلي لها.

ثانياً: تشخيص واقع وأهمية متغير الاعتماد الاكاديمي: تم قياس متغير القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد وهي: "الروية، الرسالة، التخطيط، الأهداف"، والجدول الآتي

يوضح نتائج تشخيص هذا المتغير:

جدول (٤) تشخيص واقع متغير الاعتماد الاكاديمي وأهميتها

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الرؤية				
تأثر الرؤية بتوجيه التخطيط و التنفيذ.	٩٠ %	4.5	0.78	0.17
تثبيت الخطوط العامة للرؤية ومناقشتها لتوفير القناعة الكاملة بها.	٩٠ %	4.37	0.67	0.15
موثقة وتتلائم مع طبيعة الكلية والمؤسسات التعليمية والعمليات المطلوبة منها.	٦٣,٣ %	4	0.95	0.24
الالتزام بالعناصر والفقرات المعتمدة الخاصة بالتعليم العالي (تتضمن الأهداف والأغراض التي نصت عليها القوانين والتشريعات وأهداف المنضمة أو الوثائق المعدة للمقارنة).	٩٠ %	4.57	0.68	0.15
التزامها بالقيم والمعتقدات وملائمة لاحتياجات المجتمع والجماهير.	٩٠ %	4.5	0.68	0.15
اجمالي بعد الرؤية	٨٤,٦٦ %	4.39	0.50	0.11
الرسالة				
توفر رسالة الكلية دليل فاعل لاتخاذ القرار وتعزيز عناصر الاداء.	٧٤ %	3.15	٧1.4	0.47
توفر دليل فاعل لاتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل لتحديد الاستراتيجيات.	٧٩ %	3.27	٨1.4	0.45
الرسالة تستخدم لكشف مستوى التطابق كأساس للتخطيط والقرارات الاساسية في الكلية.	٧٧0.	3.21	٨1.4	0.46
اعلان الرسالة في الكلية ونشر المعرفة ودعم ادارة الكلية والملاك التدريسي.	٦٩ %	3.22	٢1.3	0.41
تقوم الكلية بنشر الغاية الخاصة بها أو بقيادتها، والتي توفر الدليل العام لجميع قرارات الكلية؟	٧٢ %	3.32	1.38	0.42
اجمالي بعد الرسالة	١0.7	3.27	٥٠1.	٣٢0.
التخطيط				
تتضمن الخطط التحسين المستمر للمدخلات والعمليات والمخرجات.	٨٥,٤ %	4.23	0.94	0.22
يشارك جميع التدريسيين في التخطيط لمستقبل التعليم.	٧٦,٧ %	4.13	0.86	0.21
توضح الخطط الاولويات للعمل علي تحقيقها علي وفق الاسبقيات.	٧٩,٩ %	3.97	0.61	0.16
وجود خطه ماليه إستراتيجيه تقدم التغطية المالية الملائمة لتنفيذ خطط الكلية التعليمية.	١٠٠ %	4.6	0.50	0.11
الخطط قابلة للتطبيق ومحفزة للتحدي في الوصول الى الأهداف.	٩٦,٧ %	4.5	0.68	0.15
اجمالي بعد التخطيط	٨٧,٧٤ %	4.29	0.38	0.09
الأهداف				
قابلة للتطبيق من خلال الاستراتيجيات الفاعلة والتي يمكن ان تنفذ من خلال تحديد مستويات الموارد المتوقعة والمتاحة.	٩٥,٤ %	٤,٦	0.62	0.14
توضح الكفاية والتخصصات لتوفير المعايير لتقييم حالات التطوير والنسب المنجزة.	٨٣,٣ %	4.43	0.77	0.17
العرض الدوري والتنقيح لتأكيد الترخيص من هيئة حكومية في ضوء الظروف المتغيرة.	٨٣,٤ %	4.27	0.89	0.19
اعتماد الأهداف قصيرة وطويلة الامد لتطوير الكلية وبرامجها والتي تعمل على دعم الرسالة.	٦٦,٧ %	3.8	1	0.26
الأهداف يجب ان تستعرض دورياً والتأكيد والقيام بالتعديل الضروري في ضوء الظروف المتغيرة بما يتلائم مع أي تعديل في الرسالة.	١٠٠ %	4.83	0.38	0.08
اجمالي بعد الأهداف	٨٥,٧٦ %	4.39	0.47	0.11
اجمالي متغير متطلبات الاعتماد الاكاديمي	٨٢,٤٥	٤,٢	٠,٦٥	٠,١٢

١- الرؤية: نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد الرؤية تم قياس من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد

قد بلغت (٨٤,٦٦٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، وهذا مؤشر جيد جدا إذ يشير الى تركيز الادارة العليا في المؤسسة المبحوثة على تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي عند تحديد الروية العام للمنظمة، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٥٠) وهذا يشير الى وجود اسنجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي.

٢- **الرسالة**: يتبين من خلال الجدول (٤) ان بعد الرسالة تم قياس من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٧١٪) وهي العى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة على تأكيد رسالة المؤسسة المبحوثة على تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٣,٢٧)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٠٥)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,٣٢) على التوالي.

٣- **التخطيط**: يتضح من خلال الجدول (٤) ان بعد التخطيط تم قياس من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٨٧,٧٦٪) وهي ايضاً اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة على اهتمام الادارة العليا في المؤسسة المبحوثة بتخطيط لتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٢٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٨)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,٠٩) على التوالي.

٤- **الأهداف**: يتضح من خلال الجدول (٤) ان بعد الأهداف تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وبالرجوع إلى الجدول نفسه يتبين أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت

(٨٥,٧٦٪) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة على توجه أهداف المؤسسة المبحوثة نحو تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩)، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٤٧) وهي تشير الى وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد الشبكات، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير متطلبات الاعتماد الاكاديمي، إذ بلغت قيمتها (٨٢,٤٥٪) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧٪)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير الاعتماد الاكاديمي (٤,٢) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (٠,٦٥) ومعامل اختلاف (٠,١٢)، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية لمتغير الاعتماد الاكاديمي، وتؤكد على اهتمام المؤسسة المبحوثة بتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي عند تحديد الروية العام للمنظمة ورسالتها وأهداف والتخطيط لتنفيذها.

ثالثا: تحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والاعتماد الاكاديمي: يظهر الجدول (٥) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين القيادة التحويلية والاعتماد الاكاديمي، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الاتي:

جدول(٥) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين القيادة التحويلية والاعتماد الاكاديمي

القيادة التحويلية / الاعتماد الاكاديمي	التأثير النموذجي	تحفيز طموحات المرؤوسين	الاستثارة الفكرية	الاهتمامات الانسانية بالفرد	الاجمالي
الرؤية	*٠,٣٧٣	*٠,٣٥١	*٠,٣٩٩	**٠,٥١٢	*٠,٤٤٤
الرسالة	*٠,٢٩٧	*٠,٣٩٨	*٠,٣١٨	**٠,٤٤٣	*٠,٣٢٩
التخطيط	*٠,٣٧٦	*٠,٣٢٧	*٠,٣٥٤	*٠,٣٩١	**٠,٣٧٨
الأهداف	**٠,٥٣٣	**٠,٥١٢	**٠,٥٧٦	**٠,٤٥٦	**٠,٤١٢
الاجمالي	*٠,٤٠٣	*٠,٤٢٧	*٠,٤٣٧	**٠,٤٨٧	**٠,٤٨٧

◆◆ الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

◆ الارتباط ذات دلاله معنوية عند مستوى ٠,٠٥

١- تحليل علاقة الارتباط بين بعد التأثير النموذجي ومتغير الاعتماد الاكاديمي وابعاده:

يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد التأثير النموذجي وابعاد

الاعتماد الاكاديمي بلغت (٠,٣٧٣❖، ٠,٢٩٧❖، ٠,٣٧٦❖، ٠,٥٣٣❖❖) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,١) و(٠,٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التأثير النموذجي واجمالي متغير الاعتمادي الاكاديمي (٠,٤٠٣❖) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية ودور التأثير النموذجي كبعد من ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي لدى المؤسسة المبحوثة.

٢- تحليل علاقة الارتباط بين بعد تحفيز طموحات المرؤوسين ومتغير الاعتماد الاكاديمي وابعاده: يتضح من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد تحفيز طموحات المؤوسين وابعاد الاعتماد الاكاديمي بلغت (٠,٣٥١❖، ٠,٣٩٨❖، ٠,٣٢٧❖، ٠,٥١٢❖❖) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,١) و(٠,٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تحفيز طموحات المرؤوسين واجمالي متغير الاعتماد الاكاديمي (٠,٤٢٧❖❖) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلاله واضحة ان تحفيز طموحات المرؤوسين يلعب دور مهم ومؤثر في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي لدى المؤسسة المبحوثة.

٣- تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية ومتغير الاعتماد الاكاديمي وابعاده: يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية وابعاد الاعتماد الاكاديمي بلغت (٠,٣٩٩❖، ٠,٣١٨❖، ٠,٣٥٤❖، ٠,٥٧٦❖❖) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,١) و(٠,٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية واجمالي متغير الاعتمادي الاكاديمي (٠,٤٣٧❖) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية ودور الاستثارة الفكرية كبعد من ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي لدى المؤسسة المبحوثة.

٤- تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاهتمامات الإنسانية للفرد ومتغير الاعتماد الاكاديمي وابعاده: يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد

الاهتمامات الانسانية للفرد وابعاد الاعتماد الاكاديمي بلغت (٠,٥١٢❖❖، ٠,٤٤٣❖، ٠,٣٩١❖، ٠,٤٥٦❖❖) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,١) و (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الاهتمامات الانسانية للفرد واجمالي متغير الاعتماد الاكاديمي (٠,٤٨٧❖❖) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠,٠١)، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية وعلاقة الاهتمامات بالإنسانية للفرد بدعم متطلبات الاعتماد الاكاديمي لدى المؤسسة المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (٥) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير القيادة التحويلية ومتغير الاعتماد الاكاديمي بلغت (٠,٤٨٧❖❖) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,١)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير القيادة التحويلية فقد حققت (٢٥) علاقة ارتباط ذات دلاله معنوية مع متغير الاعتماد الاكاديمي وابعاده، اي ما يعادل نسبة (١٠٠٪) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد أهمية ودور القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة للبحث التي نصت على: "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلاله معنوية بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي".

رابعا: تحليل تأثير ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل تأثير ابعاد القيادة التحيولية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الاربعة في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٦) تأثير ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي

ابعاد القيادة التحويلية	a	B	R 2	F	مستوى المعنوية	
التأثير النموذجي	١,٣٢	٠,٦٧	٠,٤٧	٢٤,١٢	٠,٠٠١	يوجد تأثير
تحفيز طموحات المرؤوسين	١,٨٥	٠,٥٦	٠,٣٧	١٧,٧٩	٠,٠٠١	يوجد تأثير
الاستثارة الفكرية	١,٣٨	٠,٦٤	٠,٣٣	١٤,٥١	٠,٠٠١	يوجد تأثير
الاهتمامات الانسانية بالفرد	١,٢٦	٠,٥٧	٠,٢٩	١١,٥٩	٠,٠٠١	يوجد تأثير
اجمالي القيادة التحويلية	١,٠٤	٠,٧١	٠,٦٨	٣٣,١٦	٠,٠٠١	يوجد تأثير
Fالجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥ = 4.17			F الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠١ =٧,٥٦			n=32

الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٢٤,١٢)، وكانت هذه القيمة أكبر من

قيمتها الجدولية (٧,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"التأثير النموذجي" في المتغير الاستجابي "متطلبات الاعتماد الاكاديمي". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=1.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (١,٣٢) حتى وأن كان بعد التأثير النموذجي يساوي صفراً. اما قيمة ((B=0.67 فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد التأثير النموذجي سيؤدي الى تغيير في متطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (0.67). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.47)، وهذا يعني أن بعد التأثير النموذجي يفسر ما مقداره (47٪) من التباين الحاصل في متطلبات الاعتماد الاكاديمي الذي دخل الأنموذج، وأن (٥٣٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الانموذج.

٢- تحليل تأثير تحفيز طموحات المرؤوسين في متطلبات الاعتماد الاكاديمي: يتبين من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (١٧,٧٩)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"تحفيز طموحات المرؤوسين" في المتغير الاستجابي " متطلبات الاعتماد الاكاديمي ". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=1.85) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (١,٨٥) حتى وأن كان بعد تحفيز طموحات المرؤوسين يساوي صفراً. اما قيمة ((B=0.56 فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد تحفيز طموحات المرؤوسين سيؤدي الى تغيير في متطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (0.56). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.37)، وهذا يعني أن بعد تحفيز طموحات المرؤوسين يفسر ما مقداره (37٪) من التباين الحاصل في متطلبات الاعتماد الاكاديمي الذي دخل الأنموذج، وأن (٦٣٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الانموذج.

٣- تحليل تأثير الاستثارة الفكرية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي: يتضح من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (١٤,٥١)، وكانت هذه القيمة أكبر

من قيمتها الجدولية (٧,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الاستثارة الفكرية" في المتغير الاستجابي " متطلبات الاعتماد الاكاديمي ". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=1.38) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (١,٣٨) حتى وأن كان بعد الاستثارة الفكرية يساوي صفراً. اما قيمة ((B=0.64 فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاستثارة الفكرية سيؤدي الى تغيير في متطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (0.64). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.33)، وهذا يعني أن بعد الاستثارة الفكرية يفسر ما مقداره (33٪) من التباين الحاصل في متطلبات الاعتماد الاكاديمي الذي دخل الأنموذج، وأن (67٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الانموذج.

٤- تحليل تأثير الاهتمامات الانسانية بالفرد في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي:

نلاحظ من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (١١,٥٩)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الاهتمامات الانسانية بالفرد" في المتغير الاستجابي "متطلبات الاعتماد الاكاديمي". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=1.26) وهذا يعني أن هناك وجوداً لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (١,٢٦) حتى وأن كان بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد يساوي صفراً. اما قيمة ((B=0.57 فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد سيؤدي الى تغيير في متطلبات الاعتماد الاكاديمي مقداره (0.57). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.29)، وهذا يعني أن بعد الاهتمامات الانسانية بالفرد يفسر ما مقداره (29٪) من التباين الحاصل في متطلبات الاعتماد الاكاديمي الذي دخل الأنموذج، وأن (٧١٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الانموذج.

وبالرجوع الى الجدول (٦) لتحديد اثر أجمالي متغير القيادة التحويلية في تقليل تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (٣٣,١٦) وهي اكبر من قيمتها

الجدولية (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر القيادة التحويلية في تقليل تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، كما بلغت قيمة الثابت (a=١,٠٤) وهذا يعني هناك وجود تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي بمقدار (١,٠٤) وحتى وان كان القيادة التحويلية تساوي صفر، وبلغت قيمة (B=٠,٧١) اي ان تغيير القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي بمقدار (٠,٧١)، اما قيمة (R2) فقد بلغت (٠,٦٨)، وهذا يعني أن ما مقداره (٦٨٪) من التباين الحاصل في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي هو تباين مُفسّر بفعل القيادة التحويلية الذي دخل الأنموذج، وأن (٣٢٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (٦) بلغت (٤) نماذج من اصل (٤)، اي ان نسبتها تساوي (١٠٠٪) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي القيادة التحويلية حقق أثر معنوي في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي ايضا، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسة للبحث والتي مفادها: "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلاله معنوية بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي".

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- اكدت نتائج التحليل بان المؤسسة المبحوثة تهتم بدعم وتعزيز ابعاد القيادة التحويلية لديها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاستنتاجات الفرعية الاتية:

- تهتم المؤسسة المبحوثة بتعزيز التأثير النموذجي للعاملين لديها إذ يتحدث المدير عن مراعاة القيم والمعتقدات الاكثر أهمية ذات الصلة برسالة المؤسسة ورؤية قادته، فضلاً عن امتلاكه القدرة لإقناع الاخرين بأفكاره وآرائه.
- تدعم المؤسسة المبحوثة تحفيز طموحات المرؤوسين من خلال تركيز المدير الانتباه نحو انجاز المهمات عالية مستوى من قبل المرؤوسين حتى وان كانت صعبة الانجاز.

- تراعي المؤسسة المبحوثة الاستثارة الفكرية للعاملين ديها إذ يستفسر المدير عن الطرائق الجديدة في انجاز المهمات والبحث عن انجعها حتى وان كانت مكلفة.
- واخيراً هناك تركيز للمنظمة المبحوثة على الاهتمامات الانسانية للفرد إذ يتعامل المدير مع المرؤوسين كافراد مستقلين بدلا من عدهم اعضاء في مجموعة إذا اقتضى الامر ذلك.

٢- يتبين من خلال نتائج التحليل بان المؤسسة المبحوثة تهتم بدعم وتلبية متلطلبات الاعتماد الاكاديمي لديها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاستنتاجات الفرعية الآتية:

- تركز المؤسسة على صياغة رؤيتها بشكل جيد من خلال تثبيت الخطوط العامة للرؤية ومناقشتها لتوفير القناعة الكاملة بها.
- تهتم المؤسسة المبحوث بصياغة رسالتها إذ توفر دليل فاعل لاتخاذ القرارات و الاختيار بين البدائل لتحديد الاسترتيجيات.
- تهتم المؤسسة المبحوثة بعملية التخطيط إذ توضح الخطط الاولويات للعمل على تحقيقها على وفق الاسبقيات، فضلاً عن الخطط قابلة للتطبيق و محفزة للتحدي في الوصول الى الأهداف.
- واخيراً تعمل المؤسسة المبحوثة على وضع أهداف قابلة للتطبيق من خلال الاستراتيجيات الفاعلة و التي يمكن ان تنفذ من خلال تحديد مستويات الموارد المتوقعة و المتاحة، كما توضح الكفاية والتخصصات لتوفير المعايير لتقييم حالات التطوير و النسب المنجزة.

٣- تسهم القيادة التحويلية وبشكل كبير في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وبشكل خاص من خلال الاهتمامات الانسانية للفرد إذ حقق اعلى درجة ارتباط مع متغير الاعتماد الاكاديمي.

٤- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية تأثير ذات دلاله معنوية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي.

ثانيا: التوصيات

١- ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتحديد اهم ابعاد القيادة التحويلية التي من الممكن اعتمادها في تنفيذ كافة المهام والواجبات المتعلقة بمواردها البشرية.

٢- يتوجب قيام المؤسسة المبحوثة بدراسة اهم الطرائق التي من الممكن اعتمادها في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي.

٣- ينبغي على المؤسسة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزاياة التي يمكن تحقيقها من جراء تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي.

٤- تشجيع ممارسات القيادة التحويلية من قبل الموارد البشرية العاملة لدى المؤسسة المبحوثة مع التنسيق بين كافة الادارة وفي المستويات التنظيمية المختلفة، لضمان عدم حصول أي تعارض بينها.

٥- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت: "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال القيادة التحويلية والاعتماد الاكاديمي.

المستخلص:

الغرض الرئيسي لهذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين ابعاد القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، إذ تشكل القيادة التحويلية احدى الاتجاهات المعتمدة في ادارة الموارد البشرية العاملة لدى المؤسسات، كما يشكل الاعتماد الاكاديمي اهم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى. وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في اهتمام المؤسسة المبحوثة بتوظيف ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اجراءات عليها الصدق والثبات. واختيرت متوسطة الغربية للبنين كميدان للتطبيق، إذ تم اختيار عدد من العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع (٣٨) فرداً وهو يشكل ١٥٪ من حجم العينة المبحوثة وهو من النسب

المقبولة في الدراسات الانسانية. ولادخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل: "النسبة المئوية للتكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان، الانحدار الخطي البسيط". وقد افرزت هذه الاداوات عدد من النتائج اكدت معظمها على صحة الفرضية الرئيسة التي انطلف منها البحث والتي اشارت الى: "وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلاله معنوية بين القيادة التحويلية وتلبية متطلبات الاعتماد الاكاديمي". وعليه اوصى الباحثان على ضرورة اطلاع المؤسسة المبحوثة على تجارب الدول المتقدمة في مجال القيادة التحويلية والاعتماد الاكاديمية ومحاولة توظيف افكارها لديها.

Abstract

The research aims to identify the nature of the relationship and influence between the dimensions of transformational leadership and meet the requirements of academic accreditation, as it constitutes one of transformational leadership trends adopted in the management of human resources among organizations, and academic accreditation constitute the most important advantages of the organizations in comparison with other organizations. The indicated research problem to the existence of obvious weakness in the interest of the organization surveyed employ the dimensions of transformational leadership in meeting the requirements of academic accreditation, has adopted a resolution as a tool head of the collection of research data that has been prepared on the basis of the number of scales ready after subjecting them to the standards of validity and reliability. And Mansour University College was selected as an arena for the application, has been chosen as the number of workers in the college search and sample rate (38) individuals. And to introduce and analyze the research data used statistical program ready (SPSS) is the most important statistical tools used in the analysis: "The percentage of recurrence, the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, the Spearman correlation coefficient, simple linear regression." This has produced a number of tools results confirmed the validity of most of the major premise including research and pointed out that: "The presence of correlation and the impact of significant differences between transformational leadership and meet the requirements of academic accreditation." Find it and recommended the need to inform the organization researched the experiences of developed countries in the field of transformational leadership and academic accreditation and try to recruit their ideas.

قائمة المصادر والمراجع

١- آل عيد، عبد الله بن ناصر (٢٠٠٦) **القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض واثرها على الابداع الاداري لدى موظفيها: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود.

٢- التلباني، نهاية و بدير، رامز و الرقب، احمد (٢٠١٣) **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد ٢٧، العدد ٤.

٣- التميمي، محمد ياسين رحيم طه (٢٠٠٩) **العلاقة بين الخيارات الستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

٤- حافظ، عبد الناصر علك (٢٠١١) **تصميم نظام لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي: دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي "مع برنامج مقترح"**، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

٥- حسن، عماد الدين شعبان على (٢٠٠٦) الجودة **الشاملة ونظم الإعتماد الأكاديمى في الجامعات في ضوء المعايير الدولية**، كلية التربية البدنية والرياضة بالرياض

٦- الحماد، مي بنت محمد عبد الله (٢٠١٣) **واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

٧- حماد، اياد و زاهر، تيسير (٢٠١١) **اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في مشفى الهلال الاحمر دمشق**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الرابع.

٨- الزبيدي، بلال كامل عودة (٢٠١٠) **تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

٩- الزغبي، حسن علي (٢٠٠٨) **دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من اعضاء هيئة التدريسي في جامعة العلوم التطبيقية**، بحث منشور على الموقع www.pdffactory.com.

١٠- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (٢٠٠٧) **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المؤسسات:(دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)**، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

١١- الدحام، محمد بن عبد الكريم (٢٠٠٦) **عرض لبحث عن: خطوات الاعتماد الأكاديمي في التعليم التعالي: مفهومه، أهدافه، بعض التجارب المحلية والعربية والعالمية فيه،** كلية التربية، جامعة الملك سعود.

١٢- عطية، خالد عبد العزيز وزهران، علاء الدين محمود (٢٠٠٨) **نموذج مقترح لتقييم جودة البرامج المحاسبية من منظور الاعتماد الاكاديمي،** المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٢.

١٣- العمر، امنية بنت العمر (٢٠١٠) **خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العملية وعلاقتها بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.

١٤- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (٢٠١٢) **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.

١٥- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي (٢٠١٢) **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

١٦- كريم، محمد و خلف، حسني سعيد (٢٠١٠) **علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة.

١٧- كريم، فاضل عباس و عبيد، عبد السلام إبراهيم (٢٠١٢) **إعادة هندسة الأداء الجامعي على وفق متطلبات الاعتماد الأكاديمي: دراسة تحليلية في المعاهد التقنية**، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي لجامعة الكوفة.

١٨- المسعودي، محمد اصبع بكال (٢٠٠٧) **العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

١٩- النجار، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٧) **الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات اعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام**، ورقة عمل مقدمة الى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.