

The impact of transformational leadership on the strategic success – An applied in universities in the North sector of Jordan –

Khalid Yosuf Al-Zoubi

Collage of Business Administration || Mu'tah University || Jordan

Mutasim Abdullah Al-Sharairi

Maen Yousef Khasawneh

Abstract: The study was aimed to identify the impact of transformational leadership on the strategic success of university in the North sector of Jordan. A questionnaire was developed as a main tool for collection data. Sample was selected by proportional stratified. The study used descriptive and descriptive statistical methods to analyze their data. The study found the level of application of transformational leadership and the strategic success came a medium degree. And there is a statistically significant impact on the level of transformational leadership in the strategic success, and it was explained (67%) of the variation in the strategic success. The study recommends the necessity to encouraging leaders in universities to continue practicing the application of the transformational leadership style because of its advantages and impact on the effectiveness of universities through adopting policies and systems that work on renewed and continuous improvement, and increasing attention to social and human aspects that motivate and motivate workers.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Success, Universities Operating in the Northern Jordan Region.

أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي – دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن –

خالد يوسف الزعبي

كلية الأعمال || جامعة مؤتة || الأردن

معتصم عبد الله الشرايري

معن يوسف خصاونة

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية النسبية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات محل الدراسة لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأنها تفسر ما مقداره (67%) من التباين في النجاح الاستراتيجي. في حين أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في الجامعات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الجامعات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.

الكلمات المفتاحية: أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة، النِّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ، أَلْجَامِعَات أَلْعَامِلَة فِي إِقْلِيم شِمَال الأُردن.

1- المَقْدَمَة

تعد القيادة من الموضوعات التي ما زالت تشغل العالم، إذ إن المنظمات في العصر الحديث ليست بحاجة إلى مديرين بل إلى قادة مؤثرين وحاملين رسالة المُنظَّمة وأهدافها على المدى الطويل، وتعد أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة من أهم القيادات القادرة على إيصال رسالة المُنظَّمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية للعاملين فيها باتباع سلوكيات أخلاقية عالية يُبنى على آثارها الاحترام المتبادل بين طرفي المعادلة الإدارية.

ويعد أسلوب أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة من أفضل الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث إذ إن هذا النمط القيادي المتميز يتفاعل مع مقومات محفزة للأداء التنظيمي، فالقائد التحويلي هو صاحب رؤية ثاقبة وقادر على استشراف المستقبل ويملك القدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم الوجهة الصحيحة وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع مما يوفر للمنظمات كل سبل النجاح والاستمرار والبقاء.

وفي ظل المنافسة والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة وانفجار الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات وسرعة التغير البيئي المصاحب لحالات عدم التأكد، احتل مفهوم النِّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ مكانة مهمة في الفكر التنظيمي على وجه الخصوص، إذ إن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية، والتنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها والاستجابة لها والتكيف معها، وهذا كله لن يتحقق إلا بوجود قيادات متطورة ومؤهلة، تكون قادرة على إدارة الموقف والتكيف مع كل التحديات البيئية التي تعيش فيها المنظمات، بما تمتلكه من قدرات عقلية ومهارات معرفية تركز على التكيف والنمو اللذان يساعدان على نجاح المنظمة استراتيجيا ويضمن بقاءها واستمراريتها، من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.

2- مشكلة الدِّراسَة:

تلعب أَلْجَامِعَات فِي المملكة الأُردنية الهاشمية دورا حيوي في التنمية المستدامة من حيث توفر فرص عمل ومُساهماتها في تنمية المجتمعات المحلية اقتصاديا واجتماعيا، كما وتسهم في نشر المعرفة والعلوم. وبالوقت الذي تعاني منه أَلْجَامِعَات من تحديات كبيرة من حيث نوعية التعليم الذي تقدمه لطلابها والتحديات المالية التي تواجهها وغيرها من التحديات، وتبرز هنا حاجتها إلى نمط قيادي كَأَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة يكون قادر على توفير سبل النجاح لها والتغلب على كل الصعوبات والتكيف معها واستغلال الفرص والتقليل من نقاط الضعف وجعلها فرصا للتحسين ومجالا للتجديد والإبداع، وذلك من خلال حفز العاملين واستثارة أفكارهم بما يسهم في نيل رضاهم وتحسن أداؤهم، وعالية تتمحور مشكلة الدِّراسَة بالسؤال الرئيسي التالي: ما أثر أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة فِي تحقيق النِّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ فِي أَلْجَامِعَات أَلْعَامِلَة فِي إِقْلِيم شِمَال الأُردن؟

3- أسئلة الدِّراسَة:

استنادا لمشكلة الدِّراسَة يمكن صياغة أسئلة الدِّراسَة بمجموعة من التَّسْأُلات:

1- ما مستوى تطبيق نمط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة فِي أَلْجَامِعَات أَلْعَامِلَة فِي إِقْلِيم شِمَال الأُردن؟

2- ما مستوى تحقيق النِّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ فِي أَلْجَامِعَات أَلْعَامِلَة فِي إِقْلِيم شِمَال الأُردن؟

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على تصورات العاملين لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعات العاملة في شمال الأردن.
- 2- التعرف على تصورات العاملين لمستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في شمال الأردن.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة لمتخذي القرارات في الجامعات المبحوثة في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

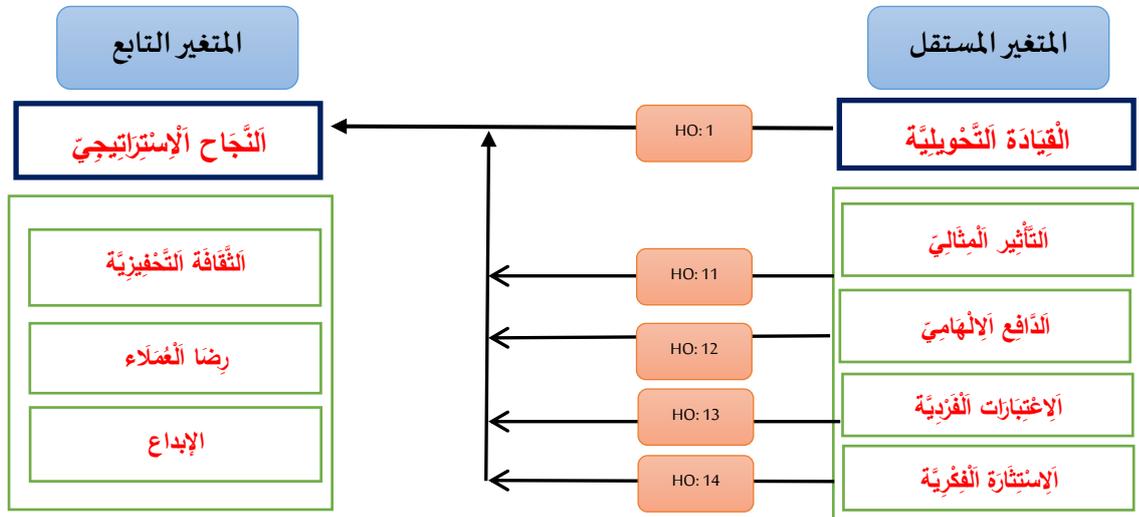
5- أهمية الدراسة:

- 1- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة أهمية القيادة التحويلية والتي تسهم بشكل كبير جدا في تحفيز العاملين وتوضيح رؤاهم وتوجيههم نحو رفع كفاءة ونوعية العمل.
- 2- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة أهمية النجاح الاستراتيجي الذي يعد مطمح كل الجامعات والمنظمات بشكل عام والذي يتم فيه التركيز على التكيف والنمو، مما يوفر لها كل أسباب البقاء والاستمرار والإبداع.
- 3- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي يتناوله وهو قطاع الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، والتي ترفد المجتمع المحلي الأردني والإقليمي بكفاءات علمية ومعارف بارزة. وبالإضافة لدورها في التخفيف من حدة البطالة في هذا الإقليم الذي يعاني من مستويات غير مسبوقة من عدم التشغيل.

6- مبررات الدراسة:

- 1- رغم بروز هذا الفكر الإداري الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات والأدبيات العربية المتعلقة بدراسة تأثير القيادة التحويلية في النجاح الاستراتيجي ما زالت تعاني من ندرة ونقص.
- 2- لتسليط الضوء على أهمية النجاح الاستراتيجي الذي يعد مطمح كل الجامعات والمنظمات بشكل عام والذي يتم فيه التركيز على التكيف والنمو، مما يوفر لها كل أسباب البقاء والاستمرار والإبداع.
- 3- للتأكيد على أهمية تبني نهج القيادة التحويلية في قطاع الجامعات والتي تسهم بشكل كبير جدا في تحفيز العاملين وتوضيح رؤاهم وتوجيههم نحو رفع كفاءة ونوعية العمل.

7- أنموذج الدراسة:



** تم تطوير النموذج من قبل الباحثين استنادا للدراسات السابقة.

8- فرضيات الدراسة:

1: HO: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة التحفيزية، رضا العملاء، الإبداع) في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

11: HO: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن.

12: HO: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافع الإلهامي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن.

13: HO: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن.

14: HO: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن.

9- حدود الدراسة:

- حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على متغيرين نمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة التحفيزية، رضا العملاء، الإبداع).
- حدود المكان: تقتصر الدراسة على الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات العليا والوسطى (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم، عمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم، مدراء الدوائر ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية).

10- التعميمات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: ولتعتبر عنها في هذه الدراسة عن النمط القيادي الذي يمتلك قدرة عالية على التحفيز والتأثير في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، بما يحقق أهداف الجامعة وأهداف العاملين فيها على حد سواء.
- النجاح الاستراتيجي: وتعتبر عن قدرة الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية التي تواجهها، وخلق جو من الإبداع والابتكار أمام العاملين، من خلال توفير ثقافة تحفيزية تكون داعمة لهم، تعزز من إنتاجيتهم بما يحقق رضا العملاء ويضمن استمراريتها.
- الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن: وتعتبر عن الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن في المملكة الأردنية الهاشمية وتشمل (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آل البيت، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا، جامعة جرش، جامعة عجلون الوطنية).

11- الإطار النَّظْرِيّ وَالِدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ:

12- أَلْقِيَادَةُ التَّحْوِيلِيَّةِ:

1.12- مفهوم أَلْقِيَادَةُ التَّحْوِيلِيَّةِ: عرف (Burn,1978) أَلْقِيَادَةُ التَّحْوِيلِيَّةِ على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وبين (Kirkland,2011,p87) بانها عملية مستمرة يسعى القائد من خلالها إلى تغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة.

2.12- أبعاد أَلْقِيَادَةُ التَّحْوِيلِيَّةِ:

- أَلْتَأْثِيرُ الْمَثَالِي: يعبر عن قدرة القائد الذهنية التي تجعل منه مصدر إعجاب، وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع عملهم وإقناعهم بان تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن الْمُنْظَمَةَ (الغزالي، 2012، ص51).
- أَلْدَفَاعُ الْإِلْهَامِي: ويعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تُثير في العاملين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الْإِلْتِزَامِ بِالْأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَاسْتِنَارَةَ رُوحِ الْفَرِيقِ مِنْ خِلَالِ الْحَمَاسَةِ وَالْمَثَالِيَّةِ (Walumbwa & Hartell,2011,p160).
- أَلْإِعْتِبَارَاتُ الْفَرْدِيَّةِ: وتدل إلى المدى الذي يهتم القائد بِالْإِخْتِيَاجَاتِ الْفَرْدِيَّةِ لِلتَّابِعِينَ، فَالْفُرُوقُ الْفَرْدِيَّةِ وَالْإِخْتِلَافَاتُ بَيْنَ الْعَامِلِينَ تَحْتَاجُ لِقَائِدَ لَدِيَّةِ الْقُدْرَةِ عَلَى فَهْمِهَا بِدِقَّةٍ لِيَتِمَّ التَّعَامُلُ مَعَهَا بِطَرِيقَةِ نُمُودَجِيَّةٍ، وَبِمَا يَضْمَنُ تَحْقِيقَ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ (Weiping et al.,2017, p3).
- أَلِاسْتِنَارَةُ الْفِكْرِيَّةِ: وتعني قدرة الْقَائِدِ عَلَى قِيَادَةِ مَرْؤُوسِيهِ وَرَغْبَتِهِ فِي خَلْقِ رُوحِ التَّحْدِي لِدِهِمْ لِلتَّصَدِّي لِلمُشْكِلَاتِ وَاسْتِنَارَةَ إِتْبَاعِهِ لِلتَّفَكِيرِ بِطَرِيقٍ جَدِيدَةٍ لِحَلِّ الْمَشْكِلَاتِ الْقَدِيمَةِ وَالبَحْثِ عَنْ حُلُولِ مَنْطِقِيَّةٍ لَهَا (Nguyen & Mohamed, 2011,215).

13- أَلنَّجَاحُ الْإِسْتِرَاتِيْجِي:

1.13- مفهوم أَلنَّجَاحُ الْإِسْتِرَاتِيْجِي:

إن نجاح أي مُنْظَمَةٍ تعتمد على مدى قُدْرَتِهَا عَلَى اسْتِثْمَارِ الْقُدْرَاتِ الْعَقْلِيَّةِ فِي نَقْلِ وَتَعَلُّمِ الْمَعْرِفَةِ الْجَدِيدَةِ وَوَضْعِهَا مَوْضِعَ التَّنْفِيزِ (التميمي والخشالي، 2015، ص650). فيما يرى (الجنابي، 2017، ص340) بان أَلنَّجَاحُ الْإِسْتِرَاتِيْجِيَّ عِبَارَةٌ عَنِ الْإِبْدَاعِ فِي كَيْفِيَّةِ تَنْفِيزِ الْإِسْتِرَاتِيْجِيَّاتِ الْجَدِيدَةِ مِنْ قَبْلِ الْمُنْظَمَةِ وَالسَّعْيِ الْمُنْتَوَاصِلِ لِلْوَصُولِ إِلَى أَقْصَى دَرَجَاتِ رِضَا الزَّبُونِ الَّذِي يُعَدُّ الْهَدَفَ الْأَمْسِيَّ لِلْمُنْظَمَاتِ وَتَطَلُّعَاتِهَا عَلَى الْمَدَى الْمُسْتَقْبَلِيَّ.

2.13- أبعاد أَلنَّجَاحُ الْإِسْتِرَاتِيْجِي:

- أَلتَّحَفَافَةُ التَّحْفِيزِيَّةِ: هي الجهود الحثيثة التي تبذلها إدارة الْمُنْظَمَةِ وَقَادَتِهَا فِي تَحْفِيزِ الْعَامِلِينَ وَدَعْمِهِمْ وَتَشْجِيعِهِمْ لِاسْتِمْرَارِ إِبْدَاعِهِمْ الَّذِي مِنْ شَأْنِهَا أَنْ تَسَاهِمَ فِي تَحْقِيقِ نَجَاحِ الْمُنْظَمَةِ (Booms et al., 2013, p12).
- رِضَا الْعَمَلَاءِ: تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا عملائها باعتباره ركناً من أركان بقائها واستمراريتها ومنافستها في السوق، ويمثل رضا العملاء الشعور الذي يوجي للعميل بالرضا أو عدم الرضا والذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج المستلم مع توقعات العميل، فإذا كان الأداء أقل من المتوقع سيكون العميل غير راضٍ

والعكس إذا كان الأداء بعكس توقعاته، وإذا كان الأداء يتجاوز توقعاته سيكون العميل رضاه مرتفعاً وسيكون في منتهى السعادة (Kotler & Armstrong, 2013, 215).

- الإبداع: يتمثل الإبداع بإيجاد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، تحمل في طياتها حلولاً للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد (البشايشة، 2008، ص 214). وأضاف (السيد وآخرون، 2018، ص 77) بأنه أفكار جديدة ومفيدة لحل مشكلة معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.

14- العلاقة بين القيادة التحويلية والنجاح الاستراتيجي:

إن نمط القيادة التحويلية بما تمتلكه من صفات وقدرات على تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال صياغة أسس وإجراءات وقواعد داعمة ومحفزة للعاملين، وتعزز لديهم الأعمال الإبداعية والابتكارية وروح المنافسة الإيجابية، وينمي فيهم الولاء والانتماء نحو تحقيق البقاء والتفوق والنمو لهذه الجامعات. فخصيصة القائد التحويلي وقدراته في الموازنة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للعاملين، وحتمهم على التفكير والتحليل المنطقي لحل المشاكل، من خلال ثقافة مُحَفِّزة ومُشَجِّعة ودافعه على تحقيق رضا العملاء بما يساهم في زيادة القدرات التنافسية للجامعات ويحقق أهدافها ويساهم في تحقيق نجاحها الاستراتيجي.

15- الدراسات السابقة:

1.15- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- في دراسة قام بها (العريمي، 2020) والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة جاءت بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة لضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على الأساليب الإدارية الحديثة.
- وفي دراسة قام بها (حورية ويوسف، 2019) والتي هدفت إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، واستعمل الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه القائد التحويلي من جاذبية شخصية وإلهامية وتحفيزية وزرع الثقة والاهتمام بالعاملين وخلق التفكير الاستراتيجي لديهم مما يجعلهم جديون في العمل ويشعرون بمستويات عالية من التقدير والرضا ما يدفعهم إلى الإبداع ويجعلون من مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة مصلحة واحدة. وأوصت الدراسة إلى الاهتمام ببيئة العمل ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والتركيز على عمليات التدريب المستمر للقيادات الإدارية بقصد زيادة معارفهم وخبراتهم.
- وجاء في دراسة قام بها (Al-Mansoori & Roc, 2019) لدراسة بناء القدرات الابتكارية من خلال تأثير القيادة التحويلية على رضا التابعين ونواتجهم في كليتي الهندسة: في جامعة كامبس الحكومية في الولايات المتحدة، والأخرى فرع الجامعة (Camps) في قطر. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة (العمداء) أظهروا

مستويات مختلفة من أنماط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة، والتي كانت أقل من المستويات المعتادة. وأوصت الدِّرَاسَة إلى ضرورة زيادة الإِهْتِمَام بتطبيق نمط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة لتحسين رضا العاملين، والتركيز على معالجة ما يعوق الإِبْتِكَار.

- وجاء في دراسة قام بها (الرشيدي، 2018) التي هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة وتأثيرها على الإِبْدَاع التَّنْظِيي في أَلْجَامِعَات السَّعُودِيَّة والأهلية، استخدَمَ الباحث استَبَانَة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدِّرَاسَة أَلْسَالِيْب أَلْإِحْصَائِيَّة أَلْوَصْفِيَّة وَإِلِسْتَدْلَالِيَّة لتحليل بياناتها، وتوصلت الدِّرَاسَة إلى أن جميع أبعاد أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة تمارس بمستوى متوسط. وأوصت الدِّرَاسَة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رُؤَسَاء وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجامًا مع متطلبات التغييرات المعاصرة وتوافر مناخ تَنْظِيي يدعم أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في أَلْجَامِعَات السَّعُودِيَّة في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.
- وبين (بدوي، 2018) في دراسته والتي هدفت للتعرف على مفهوم أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة وأثرها على فاعلية أداء المُوَسَّسَات بالتطبيق على وِرَاة الإِسْتِثْمَار السَّوْدَانِيَّة، استخدم الباحث المنهج التَّارِيخِي والمنهج أَلْوَصْفِي التحليلي لجمع البيانات، واستخدمت الدِّرَاسَة أَلْسَالِيْب أَلْإِحْصَائِيَّة أَلْوَصْفِيَّة وَإِلِسْتَدْلَالِيَّة لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّرَاسَة ان ممارسة أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة بأبعادها في وِرَاة الإِسْتِثْمَار السَّوْدَانِيَّة جاءت بدرجة عالية، وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة محل الدِّرَاسَة. وأوصت الدِّرَاسَة بضرورة انتهاج نمط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في المُوَسَّسَات السَّوْدَانِيَّة للنهوض بها وتطويرها والإِسْتِفَادَة منها، وكما أوصى الباحث بمزيد من البحوث الأكاديميَّة العلمية المتعلقة بِأَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة مستقبلا.
- في دراسة قام بها (Arif & Akram, 2018) والتي هدفت إلى معرفة أثر أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في الأداء التنظيمي بوجود الإِبْتِكَار التنظيمي كمتغير وسيط لدى المنظمات الباكستانية. استخدَمَت الإِسْتَبَانَة كأداة لجمع البيانات، وكذلك استخدَمَت الدِّرَاسَة أَلْسَالِيْب أَلْإِحْصَائِيَّة أَلْوَصْفِيَّة وَإِلِسْتَدْلَالِيَّة لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّرَاسَة إلى وجود علاقة قوية بين أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة والأداء التنظيمي. وأوصت الدِّرَاسَة بضرورة العمل على حث المديرين العاملين في المُوَسَّسَات الباكستانية إلى الاهتمام باستخدام نمط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة لخلق بيئة تحفز العاملين ليصبحوا أكثر إبداعا.
- في حين دراسة (Sheila et al., 2018) والتي هدفت للتعرف على تأثير أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة على الرضا الوظيفي ونتائج سلامة المرضى في مؤسسات الرعاية الصحية في كندا. استخدم الباحث الإِسْتَبَانَة لجمع بياناتها، من خلال عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، كما واستخدَمَت أَلْسَالِيْب أَلْإِحْصَائِيَّة أَلْوَصْفِيَّة وَإِلِسْتَدْلَالِيَّة لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّرَاسَة إلى أن أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة لها تأثير إيجابي قوي على التمكين في مكان العمل مما أدى بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي للممرضات. وأوصت الدِّرَاسَة إلى زيادة اهتمام المديرين لاستخدام أنماط أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف مكان العمل التي تعزز نتائج سلامة أفضل للمرضى والممرضات.
- وفي دراسة قام بها (نجم، 2018) والتي بينت أثر أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في الإِبْدَاع الإِدَارِي في وِرَاة التَّربِيَّة العِراقِيَّة، ولتحقيق هدف الدِّرَاسَة استخدم الباحث الإِسْتَبَانَة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم أَلْسَالِيْب أَلْإِحْصَائِيَّة أَلْوَصْفِيَّة وَإِلِسْتَدْلَالِيَّة لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّرَاسَة ان ممارسة أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة بأبعادها جاءت بدرجة عالية، وكذلك إلى وجود أثر معنوي بين أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة وتحقيق الإِبْدَاع الإِدَارِي. وأوصت الدِّرَاسَة إلى ضرورة تبني فلسفة إدارة التغيير في الوِرَاة والتي سوف تساهم على قيادة الوزارة نحو تطوير أَدَائِهَا وبما ينسجم وضرورة الوضع الحالي وخاصة أن القيادات العليا تتسم بطابع أَلْقَائِد التَّحْوِيلِي الذي يكون قَادِرًا في معظم الأحيان على النجاح في القيادة وفق مفهوم إدارة التَّغْيِير.

15-2- الدِّراسات المتعلقة بالنَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ:

- أما دِرَاسةُ (المزهر، 2020) والتي هدفت إلى التعرف على دور رَاسِ المَالِ المعرفي في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدِّراسةُ الأَسْاليبَ الإحصائية الوُصْفِيَّةَ وَالِاسْتَدْلَالِيَّةَ لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّراسةُ إلى توفر النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ بمستوى مرتفع، ووجود تأثيراً معنوياً لرأس المال المعرفي في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ. وَأَوْصَتِ الدِّراسةُ إِدارةَ جامعة الأزهر بمزيد من الإهتمام لتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البَشَرِيَّةَ وَالْهَيْكَلِيَّةَ، لما له من تأثير كبير على النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ.
- وجاء في دِرَاسةٍ قام بها (اللافي والخشمان، 2020) والتي هدفت الدِّراسةُ إلى التَّعرُّفِ على أثر تَطْبِيقِ نُظْمِ عَمَلِ الأَدَاءِ العَالِي في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ في الجَامِعَاتِ الأُردُنِيَّةِ، ولتحقيق هَدَفِ الدِّراسةِ استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البَيِّنَاتِ، كما استخدمت الدِّراسةُ الأَسْاليبَ الإحصائية الوُصْفِيَّةَ وَالِاسْتَدْلَالِيَّةَ لِتحليل بَيِّنَاتِهَا. وتوصلت الدِّراسةُ إلى مَجْمُوعَةٍ من النَّتَائِجِ أن هُنَاكَ مُسْتَوَى مُرتَفِعٍ من النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ في الجَامِعَاتِ الخَاصَّةِ الأُردُنِيَّةِ من وَجْهَةٍ نَظَرِ العَامِلِينَ بها. وَأَوْصَتِ الدِّراسةُ بِإيلاءِ مَفْهُومِ الأَدَاءِ العَالِي الإهتمام الَّذِي يستحقه كونه الدَّالَّةَ الَّتِي تركز عَليهَا نَجَاحَاتِ الجَامِعَاتِ ومُسْتَقْبَلِهَا ومُتَابَعَةِ مَفَاهِيمِهَا المُتَطَوِّرةِ وذلك من خِلالِ إِدخالِ العَامِلِينَ في دَوَراتِ لِتعميقِ مَفْهُومِ الأَدَاءِ العَالِي كونه مَفْهُومِ مُعاصِرٍ.
- في دِرَاسةٍ قام بها (Meyers,2019) وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين مكونات نموذج النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ والأداء في المستشفيات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدِّراسةُ الاستبانة لجمع البيانات، كما واعتمدت الدِّراسةُ الأَسْاليبَ الإحصائية الوُصْفِيَّةَ وَالِاسْتَدْلَالِيَّةَ لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّراسةُ إلى أن هناك علاقة مهمة بين النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ والأداء في المستشفيات غير الربحية. وأوصت الدِّراسةُ إلى تركيز الأبحاث المستقبلية حول تعزيز الأداء الخاص في المستشفيات غير الربحية، وزيادة الاهتمام بأنظمة الرعاية الصحية لتحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ.
- في دِرَاسةٍ قام بها (Abuzaid, 2018) وهدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ لشركات التأمين الأردنية. تضمَّن مجتمَعُ الدِّراسةِ كافة شركات التأمين المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (20) شركة. استخدمَ الباحثُ الاستبانة لجمع البيانات، كما واعتمدت الدِّراسةُ الأَسْاليبَ الإحصائية الوُصْفِيَّةَ وَالِاسْتَدْلَالِيَّةَ لتحليل بياناتها. وتوصلت الدِّراسةُ إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ. وأوصت الدِّراسةُ بان تتبنى المنظمات مدخل تمكين العاملين من خلال خلق بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل.
- وفي دِرَاسةٍ قام بها (Salamzadeh et al.,2018) والتي هدفت الدِّراسةُ إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على المديرين في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدِّراسةُ الأَسْاليبَ الإحصائية الوُصْفِيَّةَ وَالِاسْتَدْلَالِيَّةَ لتحليل البيانات. وتوصلت الدِّراسةُ إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ، وأنه بتحقيق نجاح للمُنظَّمة عندما يكون مستوى التفكير الاستراتيجي للمديرين مرتفعاً والعكس صحيح. وأوصت الدِّراسةُ إلى ضرورة إدراك المديرين لأهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق النَّجَاحِ الأَسْترَاتِيجِيِّ، من خلال رفع المعنويات للعمل التشاركي، والإبداع، والمنافسة الإيجابية.

- وفي دراسة قام بها (الحواجرة، 2018) وهدفت إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النّجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأزدنية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى توفر النّجاح الاستراتيجي بمستوى مرتفع، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية وقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في تحقيق النّجاح الاستراتيجي للجامعات محل الدراسة لأعمالها المتنوعة، وتحولها نحو التوجه إلى الجامعات الريادية بدل بقائها ضمن المفهوم التقليدي للجامعات. وأوصت الدراسة بالتركيز على تطبيق استراتيجيات محددة قائمة على التوجه نحو السوق، لتعزيز مبدأ السلوك الإبداعي لدى الأفراد وفرق العمل والتحول إلى جامعات ريادية.
- وفي دراسة قام بها (إبراهيم، 2017) وهدفت إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النّجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لجمع بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى توفر النّجاح الاستراتيجي بمستوى مرتفع، ووجود تأثيراً معنوياً للبراعة التنظيمية في تحقيق النّجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بالعمل على توظيف فرق عمل تكون حلقة وصل بين إدارات المصرف والربان، من أجل التعرف على حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة والمتجددة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ومعالجة أي قصور أو تأخير في طلباتهم.

3.15- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة في تحليل الأثر المتوقع بين القيادة التحويلية وتحقيق النّجاح الاستراتيجي، وهذا ما لم يتم اختياره في الدراسات السابقة (العربية والمحلية أو الأجنبية) في الأدب الإداري، فهذه الدراسة الوحيدة على حد علم الباحثين التي درست أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الإعتربات الفردية، الدافع الإلهامي، الاستئارة الفكرية، التأثير المثالي) في تحقيق النّجاح الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة التحفيزية، رضا العملاء، الإبداع). كما تميزت الدراسة أيضاً في تناولها لقطاع الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، وأهمية استخدام هذه الجامعات لنمط القيادة التحويلية في تعزيز النّجاح الاستراتيجي لها، حيث تعمل على تحسين جودة التعليم ونوعية الخدمات المقدمة لطلابها، والذي يُعد ذلك كأحد أدوات الاستمرارية ورفع القدرات التنافسية للجامعات في سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة.

16- منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.16 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، وكما أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اشتملت على متغير القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) والنّجاح الاستراتيجي (كمتغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة.

2.16 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين من مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن حيث شملت هذه المستويات الإدارية (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، عمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ومديرو الدوائر ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية)، وبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (859) موظف وفق المعلومات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة والكتاب السنوي الصادر عنها لعام (2019).

3.16- عينة الدِّراسة: وفي ظل الأوضاع العالمية لجائحة كورونا، وما رافقها من تأثيرات على الأردن، وبسبب القرارات الحكومية بتعطيل الجامعات، وتخفيض دوام موظفيها إلى أقل من 30% ولفترات طويلة، تم اللجوء إلى أسلوب العينة لجمع البيانات من مجتمع الدِّراسة، وتم اختيار عينة الدِّراسة من خلال عينة طبقية عشوائية تناسبية متساوية من العاملين في الجامعات محل الدِّراسة، ولغايات استرداد أكبر عدد من الاستبيانات فقد قام الباحث بتوزيع (403) استبانة أي بنسبة 47% من مجتمع الدِّراسة البالغ (859)، وذلك لضمان الحصول على أعلى من الحد الأدنى من الاستبيانات المسترجعة، بما يتوافق مع (Sekaran,2003) عند نسبة خطأ (5%)، ليكون هناك دقة أكثر وإمكانية إلى تعميم النتائج، حيث تم استرجاع (331) استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت (83%)، وقد تم استبعاد (7) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (324) استبانة تشكل ما نسبته (81%) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

4.16- أداة الدِّراسة: تم تطوير استبانة لغايات هذه الدِّراسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدِّراسة، والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء، ويحتوي كل جزء على مجموعة من الفقرات عكست أهداف الدِّراسة وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدِّراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدِّراسة المستقل (القيادة التحويلية) ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: التأثير المثالي ويمثله الفقرات (1-5)، الدافع الإلهامي ويمثله الفقرات (6-10)، الاعتبارات الفردية ويمثله الفقرات (11-15)، الاستثارة الفكرية ويمثله الفقرات (16-20).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدِّراسة التابع (النجاح الاستراتيجي)، ويشمل الأبعاد الفرعية (الثقافة التحفيزية ويمثله الفقرات (21-26)، رضا العملاء ويمثله الفقرات (27-32)، الإبداع ويمثله الفقرات (33-38).

5.16- صدق أداة الدِّراسة: لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

6.16- ثبات وموثوقية أداة الدِّراسة: وفقاً ل (Sekaran & Bougie, 2016) وللتحقق من موثوقية الأداة تم استخراج قيم معامل الثبات Cronbach α كرونباخ ألفا وأن الحدود المقبولة ($\alpha \leq 0.70$)، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس القيادة التحويلية تراوحت بين (77.9-92.5)، ولمقياس النجاح الاستراتيجي تراوحت بين (89.0-90.6)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية ويلخصهما الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach α) لمتغيرات الدِّراسة

المتغير	المجال	Cronbach α
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.779
	الدافع الإلهامي	0.925
	الاعتبارات الفردية	0.857
	الاستثارة الفكرية	0.906

المتغير	المجال	Cronbach α
النَّجَاحُ الأَسْتَرَاتِيجِيّ	الثَّقَافَةُ التَّحْفِيزِيَّةُ	0.906
	رِضَا العُمَلَاءِ	0.890
	الإِنْدَاعُ	0.891

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

7.16- المعالجات الإحصائية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف عينة الدِّراسة ومستويات إجابات عينة الدِّراسة على المجالات المطروحة.
- معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، معامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) للتحقق من وجود ارتباط خطي بين مجالات متغيرات الدِّراسة.
- One Factor Test للتحقق من مشكلة التحيز بين مجالات المتغير المستقل.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach α) لاختبار موثوقية وثبات أداة الدِّراسة.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر بين متغيرات الدِّراسة.

17- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

1.17- النَّتَاجُ المُتَعَلِّقُ بِوَصْفِ خَصَائِصِ عَيِّنَةِ الدِّراسةِ الجَدُولُ رَقْم (2)

الجدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عَيِّنَةِ الدِّراسةِ

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الإجمالي	ذكر	272	84%
	أنثى	52	16%
العمر	أقل من 30 سنة	5	1.5%
	30 - 40 سنة	88	27.2%
	41 - 50 سنة	113	34.9%
	أكثر من 50 سنة	118	36.4%
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	5.9%
	متزوج	305	94.1%
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	38	11.7%
	بكالوريوس	111	34.3%
	ماجستير	33	10.2%
	دكتوراه	142	43.8%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	22	6.8%
	5 - 10 سنوات	78	24.1%
	11 - 15 سنة	66	20.4%
	أكثر من 15 سنة	158	48.8%
المستوى الوظيفي	رئيس جامعة/ نائب/ مساعد	5	1.5%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	عميد كلية/ نائب/ مساعد	59	18.2%
	رئيس قسم	164	50.6%
	مدير دائرة/ نائب مدير	96	29.6%

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

وفيما يأتي عرض لخصائص عينة الدِّراسة:

النوع الاجتماعي: بينت الإحصاءات الوصفية التي تم جمعها أن غالبية العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم (272) بنسبة (84%) من العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهم (52) بنسبة (16%). يدل هذا على هيمنة الذكور على المناصب الإدارية والقيادية في الجامعات المبحوثة، وهذا يدل على ضرورة لفت نظر القائمين في هذه الجامعات على ضرورة رفع مستوى مشاركة وتمكين المرأة في هذه المناصب، لما أثبتته الدراسات عن قدرة المرأة على الانخراط وتحمل مثل هذه المسؤوليات.

العمر: كانت غالبية العينة من ذوي الفئة العمرية المتقدمة حيث بلغ عدد المُبحوثين الذين يبلغون من العمر 41 - 50 سنة (113) بنسبة (34.9%)، أما المُبحوثين الذي يبلغون من العمر أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم (118) بنسبة (36.4%)، أما بقية المُبحوثين فقد كانوا من الفئات العمرية الشابة حيث بلغ عدد المُبحوثين الذين يبلغون من العمر 30 - 40 سنة (88) بنسبة (27.2%)، وبأدنى تكرار (5) كان عدد المُبحوثين الذين يبلغون من العمر أقل من 30 سنة بنسبة (1.5%) من العينة. تعد هذه النسب العمرية مناسبة لواقع المجتمع المبحوث كون المستهدفين هم من ذوي المناصب الإدارية والقيادية وهذا يستلزم خبرة ودرجات علمية متقدمة لا تتأتى إلا بتقدم العمر.

الحالة الاجتماعية: أما عن الحالة الاجتماعية فقد كانت غالبية العينة من المتزوجين حيث بلغ تكراراتهم (305) بنسبة (94.1%)، بينما بلغ عدد غير المتزوجين في العينة (19) بنسبة (5.9%).

المؤهل العلمي: بين توزيع العينة أن الغالبية هي من حاملي درجة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (142) بنسبة (43.8%)، أما حاملي درجة الماجستير فقد بلغ عددهم (33) بنسبة (10.2%)، وبتكرار (111) بنسبة (34.3%) كان حاملي مؤهل البكالوريوس، أما حاملي مؤهل الدبلوم فما دون فقد بلغ عددهم (38) بنسبة (11.7%). وتعد هذه النسب متوقعة لمجتمع الدِّراسة كون الدِّراسة اشتمل على المناصب الإدارية والقيادية العليا في الجامعات، والتي من المتوقع من شاغليها حملهم مؤهل الدكتوراه.

سنوات الخدمة: فقد تبين أن غالبية العينة لديها سنوات طويلة من الخدمة لتعكس خبرة مناسبة لدى هذه العينة حيث جاءت النسب كما يلي: بلغ تكرار المُبحوثين الذين لديهم من الخبرة أكثر من 15 سنة (158) بنسبة (48.8%)، فيما بلغ عدد المُبحوثين الذين لديهم من الخبرة 11 - 15 سنة (66) بنسبة (20.4%)، وبلغ عدد المُبحوثين الذين لديهم من الخبرة 5 - 10 سنوات (78) بنسبة (24.1%)، أما المُبحوثين الذين لديهم من الخبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم (22) بنسبة (6.8%).

المستويات الوظيفية: شملت عينة المُبحوثين من مختلف المستويات الوظيفية لتتفق مع ما تهدف إليه الدِّراسة حيث شملت الدِّراسة (5) مبحوثين بنسبة (1.5%) من مستوى رئيس جامعة/ نائب/ مساعد، كما شملت العينة (59) مبحوث بنسبة (18.2%) من مستوى عميد كلية/ نائب/ مساعد، أما المُبحوثين من مستوى رئيس قسم فقد بلغ عددهم (164) بنسبة (50.6%)، وأخيراً، بلغ عدد المُبحوثين المشاركين من مستوى مدير دائرة/ نائب مدير (96) بنسبة (29.6%).

2.17- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

لتحديد مستويات موافقة العينة بمرتفع، متوسط أو متدني، تم اعتماد الحد الأعلى للمقياس (5) مطروح منه الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي: (5) - (1) / 3 = 1.33 بحيث يُضَاف طول الفترة (1.33) إلى نهاية كل فئة (Sekaran & Bougie 2016)، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3): المعيار الإحصائي لتقدير مستويات المتوسط الحسابي

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

1.2.17- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والجدول رقم (4) يعرض النتائج:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التأثير المثالي	3.84	.61	1	مرتفعة
3	الإغتيارات الفردية	3.54	.69	2	متوسطة
2	الدافع الإلهامي	3.50	.79	3	متوسطة
4	الإستثارة الفكرية	3.43	.77	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي ككل	3.58	0.72		متوسطة

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss من الجدول (4) بينت النتائج أن مستويات تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.58) وانحراف معياري كلي (0.72)، مما يوضح الاهتمام المقبول نوعاً ما من قبل القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في نمط القيادة التحويلية، وإن عليها أن تولي هذا النمط القيادي المزيد من الاهتمام لتعزيز قدرات العاملين والتأثير بهم واستلهم أفكارهم مما يخلق جو من الإبداع والابتكار. وقد احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.61) حيث تشير النتائج أن إجابات المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة، وترى الدراسة بان القيادة الإدارية تمتلك القدرات الكافية في التأثير بالعاملين وإقناعهم مما يزيد من حماسهم في العمل، ويعزز من قدراتهم في تحقيق أهداف الجامعات وأهدافهم الشخصية. في حين جاء بعد الإغتيارات الفردية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.69)، مما يشير إلى أن تصورات المبحوثين حول هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وترى الدراسة أن مستوى اهتمام القيادة الإدارية في الجامعات المبحوثة كانت متواضعة مما يؤكد عدم مراعاة للفروقات الفردية بدرجة كافية بين العاملين، وأنه لا بد من إيلاء ذلك المزيد من الاهتمام من خلال مراعاة الاحتياجات الشخصية للعاملين، وإتاحة الفرصة أمام الجميع في التعلم الذاتي وتطوير أنفسهم. وجاء في المرتبة الثالثة بعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.79)، مما يشير إلى درجة تصورات المبحوثين كانت متوسطة. وترى الدراسة أن القيادة الإدارية تولي اهتمام مقبول نوعاً ما في الدافع الإلهامي وأن عليها أن تزيد من اهتماماتها في إنجازات العاملين لديها وأن تعزز لديهم العمل بروح الفريق الواحد

وإثارة الحماس لديهم مما يعزز الالتزام برؤية الجامعات وأهدافها. وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الاستئارة الفكريّة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى أن وجهة نظر المُبحوثين كانت متوسطة. وترى الدِّراسَة أن القيادة الإدارية في الجامعات محل الدِّراسَة تولي اهتماما بدرجة غير كافية في الاستئارة الفكريّة، وان عليها أن تستثير العاملين في البحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم والعمل على خلق طرق جديدة لإنجاز أعمالهم وتبادل الخبرات فيما بينهم والعمل على تقبل أفكارهم وإن اختلفت مع أفكار القيادات لديهم. أما عن مدى إجماع العينة على المجالات المطروحة، فلم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (1) لجميع المجالات ليتبين تجمع الإجابات حول المتوسط الحسابي لتعكس نوعاً من الإجماع في إجابات العينة.

2.2.17- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق النّجّاح الاستراتيجي في الجامعات العاملة في إقليم شمّال الأردن؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات النّجّاح الاستراتيجي والجدول رقم (5) يعرض النتائج:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير النّجّاح الاستراتيجي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	رضاً أعمّلاء	3.43	.73	1	متوسطة
3	الإبداع	3.40	.75	2	متوسطة
1	الثقافة التّحفيزيّة	3.26	.81	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي ككل	3.36	0.76		متوسطة

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss وبناء على نتائج الجدول (5) أن مستويات النّجّاح الاستراتيجي في هذه الجامعات جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.36) وانحراف معياري كلي (0.76)، مما يوضح الاهتمام المقبول نوعاً ما، وان على القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة أن تولي النّجّاح الاستراتيجي المزيد من الاهتمام من خلال، خلق ثقافة تحفيزية داعمة للعمل، وتشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية ومكافأتهم عليها، وزيادة الاهتمام بعملائها عن طريق التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية. وقد احتل بعد رضاً أعمّلاء المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.73) حيث تشير النتائج لإجابات المُبحوثين جاءت بدرجة متوسطة، وترى الدِّراسَة بان القيادة الإدارية في الجامعات تمتلك قدرات كافية نوعاً ما لتقديم مستوى خدمات ذات جودة لعملائها من خلال دراسات علمية للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية وتلبيتها. في حين جاء بعد الإبداع بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى أن تصورات المُبحوثين حول هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وترى الدِّراسَة أن مستوى اهتمام القيادة الإدارية في الجامعات المبحوثة بهذا البعد يحتاج إلى مزيد من الرعاية والاهتمام من خلال تشجيع العاملين فيها على دعم الأفكار الإبداعية ومكافأة أصحابها والاهتمام بمقترحاتهم في حل المشكلات، والعمل على تطوير أساليب العمل وتقديم خدمات جديدة باستمرار. وجاء في المرتبة الثالثة بعد الثقافة التّحفيزيّة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.81)، مما يشير إلى أن درجة تصورات المُبحوثين كانت متوسطة. وترى الدِّراسَة أن القيادة الإدارية تولي اهتمام مقبولاً إلى حد ما في هذا البعد، وان عليها أن تولي الثقافة التّحفيزيّة مزيد من الاهتمام من خلال تصميم أنظمة حوافز مناسبة للعاملين فيها والحرص على تطبيق هذه الأنظمة بعدالة تامة سواء أكانت مادية أو معنوية. أما عن مدى إجماع العينة على المجالات المطروحة، فلم

تتجاوز قيم الانحراف المعياري (1) لجميع المجالات ليتبين تجمع الإجابات حول المتوسط الحسابي لتعكس نوعاً من الإجماع في إجابات العينة.

18- اختبار فرضيات الدِّراسة:

1.18- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستنارة الفكرية) في تحقيق النّجاح الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة التحفيزية، رضا العمّلاء، الإبداع) في الجامعات العامّة في إقليم شمال الأردن.

تختبر هذه الفرضية الأثر المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولهذه الغاية تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول رقم (6) يلخص نتائج هذه المعادلة:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية بأبعادها على النّجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
التأثير المثالي	.022	.437	0.003	.821	.670	164.672*	0.000
الدافع الإلهامي	.202	3.315	0.001				
الاعتبارات الفردية	.225	3.690	0.000				
الاستنارة الفكرية	.440	7.738	0.004				

دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت نتائج جدول (6) أن القيادة التحويلية ممثلة بأبعادها حققت أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F = 164.762$) بدلالة (0.00). أما معامل الارتباط (R) (=0.821) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن القيادة التحويلية ممثلة بأبعادها فسرت (67%) من التباين الحاصل في النّجاح الاستراتيجي، وهي نسبة في حدود المتوسط. أما عن أثر مجالات القيادة التحويلية، فقد بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال أن كافة المجالات كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في النّجاح الاستراتيجي بأبعادها تم تجزئة الفرضية الرئيسية للفرضيات الفرعية التالية:

1.1.18- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتأثير المثالي في تحقيق النّجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العامّة في إقليم شمال الأردن. الجدول رقم (7) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التأثير المثالي على النّجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
الدافع الإلهامي	.607	13.716	0.000	.607	.367	188.131	0.000

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

- المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت النتائج السابقة أن مجال التأثير المُتَالِي حقق أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 188.131) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R = 0.607) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال التأثير المُتَالِي فسر (36.7%) من التباين الحاصل في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ، وهي نسبة في حدود المتوسط، أما معامل (Beta = 0.607) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التأثير المُتَالِي يقابله ازدياد بنسبة (60.7%) في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ وهي نسبة متوسطة. وبنَاءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

2.1.18- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ بأبعاده مجتمعة في أَلْجَامِعَاتِ أَلْعَامِلَةِ في إقْلِيمِ شِمَالِ الأُردن. الجدول رقم (8) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الدافع الإلهامي على النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
الدافع الإلهامي	.720	18.628	.000	.720	.517	347.008	.000

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

- المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت النتائج السابقة أن مجال الدافع الإلهامي حقق أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 347.008) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R = 0.720) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال الدافع الإلهامي فسر (51.7%) من التباين الحاصل في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ، وهي نسبة في حدود المتوسط، أما معامل (Beta = 0.720) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال الدافع الإلهامي يقابله ازدياد بنسبة (72%) في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ وهي نسبة مرتفعة. وبنَاءً عليه ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة.

3.1.18- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ بأبعاده مجتمعة في أَلْجَامِعَاتِ أَلْعَامِلَةِ في إقْلِيمِ شِمَالِ الأُردن. والجدول رقم (9) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال الاعتبارات الفرديّة على النَّجَاح

أَسْتَرَاتِيْجِيّ

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
الاعتبارات الفرديّة	.750	20.323	.000	.750	.561	413.044	.000

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

- المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت النتائج السابقة أن مجال الاعتبارات الفرديّة حقق أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 413.044) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R = 0.750) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال الاعتبارات الفرديّة فسر (56.1%) من التباين الحاصل في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ، وهي نسبة في حدود المتوسط، أما معامل (Beta = 0.750) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال الاعتبارات الفرديّة يقابله ازدياد بنسبة (75%) في النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ وهي نسبة مرتفعة. وبنَاءً عليه ترفض الفرضية الصفرية المطروحة وتقبل الفرضية البديلة.

750 (=) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال الاعتبارات الفردية يقابله ازدياد بنسبة (75%) في النجاج الاستراتيجي وهي نسبة مرتفعة. بناءً على النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

4.1.18- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية في تحقيق النجاج الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. والجدول رقم (10) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال الاستشارة الفكرية على النجاج

الاستراتيجي

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
الاستشارة الفكرية	.785	22.768	.000	.785	.616	518.370	.000

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

- المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

بينت النتائج السابقة أن مجال الاستشارة الفكرية حقق أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 518.370) بدلالة (F = 0.000). أما معامل الارتباط (R = 0.785) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال الاستشارة الفكرية فسر (61.6%) من التباين الحاصل في النجاج الاستراتيجي، وهي نسبة في حدود المتوسط، أما معامل (Beta = 0.785) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال الاستشارة الفكرية يقابله ازدياد بنسبة (78.5%) في النجاج الاستراتيجي وهي نسبة مرتفعة. وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

19- خلاصة النتائج والتوصيات

1.19- خلاصة النتائج ومناقشتها:

1- ودلت النتائج على أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن عن متغير (القيادة التحويلية) جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.36). وقد احتل بُعد (التأثير المثالي) الترتيب الأول بدرجة مرتفعة، في حين احتل بُعد الاعتبارات الفردية المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ثم تلاها بُعد الدافع الإلهامي كذلك بدرجة متوسطة وفي الأخير بُعد الاستشارة الفردية وبدرجة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة على إجابات المبحوثين، بأن الجامعات محل الدراسة عليها أن تعي أكثر أهمية القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، والتي تعتبر من أهم الأدوات الهامة لتحقيق رضا العاملين، من خلال خلق وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وزيادة حماسهم للعمل الجماعي وتقدير إنجازاتهم، مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم وتطوير قدراتهم وتشجيعهم على طرح حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الرشدي، 2018) والتي أظهرت أن القيادة التحويلية تمارس بمستوى متوسط في الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، وفي نفس السياق اتفقت مع دراسة (العريمي، 2020) والتي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة جاءت بمستوى متوسط. فيما اختلفت مع دراسة (بدوي، 2018) والتي أظهرت وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها بدرجة عالية في وزارة الاستثمار السودانية، كما اختلفت مع دراسة (نجم، 2018) والتي أظهرت توافر القيادة التحويلية بدرجة عالية في وزارة

التربية العراقية، كما واختلفت مع دراسة (Al-Mansoori & Roc, 2019) وتوصلت الدراسة إلى أن القادة في كليتي الهندسة في جامعة كامبس الحكومية في الولايات المتحدة وفرع الجامعة في قطر قد أظهروا مستويات أقل من المعتادة من أنماط القيادة التحويلية.

2- ودلت النتائج على أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن عن متغير النجاج الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.36). وجاء بعد رضا العملاء بالترتيب الأول، فيما جاء بالترتيب الثاني بعد الإبداع وثالثا جاء بعد الثقافة التحفيزية. وترى الدراسة وحسب إجابات العينة في الجامعات المبحوثة كانت مقبولة إلى حد ما، وهذا يستلزم منها إيلاء النجاج الاستراتيجي الأهمية المناسبة، والذي لا يتحقق إلا من خلال استقطابها للقيادات الكفوة والمتميزة والمبدعة والتي تمتلك المهارات التي تستوعب الظروف البيئية المعقدة وسريعة التغير في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الراهنة والمنافسة الشديدة التي تواجهها هذه الجامعات، من خلال إيجاد أنظمة للحوافز الممنوحة لهم سواء المادية أو المعنوي وتلبية احتياجات عملائها ورغباتهم ومحاولة التعرف على توقعاتهم المستقبلية، ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية وتطوير خدمات جديدة بشكل مستمر التي تساهم في زيادة قدرتها التنافسية. وقد اختلفت هذه الدراسة مع أغلبية الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاج الاستراتيجي، واختلفت مع دراسة كل من (اللافي والخشمان، 2020)، ودراسة (المزهر، 2020)، ودراسة (الحواجرة، 2018)، ودراسة (Salamzadeh et al., 2018)، ودراسة (Meyers, 2019)، ودراسة (إبراهيم، 2017) والتي أظهرت جميعها بأن النجاج الاستراتيجي يمارس في المنظمات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

3- حيث دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية في الجامعات العاملة محل الدراسة والنجاج الاستراتيجي، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (67%) من التباين في النجاج الاستراتيجي، وتتمثل بأهم أبعاد القيادة التحويلية الأكثر قدرة على تفسير التباين في النجاج الاستراتيجي مرتبة حسب درجة أهميتها بعد (الإستئارة الفكرية) تلاه بعد (الإعتبارات الفردية) تلاه بعد (الدافع الإلهامي) تلاه بعد (التأثير المثالي) وهذا يعني أن الجامعات المبحوثة يمكنها تحقيق النجاج الاستراتيجي، من خلال الاهتمام بمبادئ القيادة التحويلية، والتي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء للعاملين من خلال تحفيز العاملين لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، وتلمس احتياجاتهم ومساعدتهم على تحقيق ذواتهم وفتح المجال أمامهم إلى الإبداع والابتكار، تظهر من خلالها الأفكار الإبداعية لهم، وتقديم خدمات تعليمية ومعرفية بأحسن حال والتي تحقق رضا العملاء عن الجامعة ومُنْتَجَاتِهَا مما يساهم في تحقيق النجاج الاستراتيجي لها وتعزيز تنافسيتها مع باقي الجامعات. واتفقت بذلك مع دراسة (حورية ويوسف، 2019) أن للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري من خلال ما يمتلكه القائد التحويلي من جاذبية شخصية تزرع الثقة والاهتمام بالعاملين، وخلق التفكير الاستراتيجي لديهم مما يجعلهم جديون في العمل ويشعرون بمستويات عالية من التقدير والرضا مما يدفعهم إلى الإبداع، ويجعلون من مصالحهم الشخصية ومصصلحة المنظمة مصلحة واحدة والذي يساهم وبشكل مباشر إلى تحقيق النجاج الاستراتيجي. وكما اتفقت مع دراسة (Al-Mansoori & Roc, 2019) والتي بينت التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على رضا العاملين ونواتجها في كليتي الهندسة محل الدراسة وان هذا الرضا سينعكس على أداء العاملين وخلق فرص التحسين في نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدم للعملاء وبما يحقق رضاهم وبالتالي الدور الفاعل في تحقيق النجاج الاستراتيجي، ومن جانب آخر أكدت دراسة (نجم، 2018) بوجود علاقة إرتباط وأثر بين القيادة التحويلية وتحقيق الإبداع الإداري، أي أن القائد التحويلي له دور فاعل ومؤثر على خلق ديمومة الإبداع في الوزارة محل الدراسة حيث يعد الإبداع الإداري أحد الأبعاد والمعايير الأساسية في

النَّجَاحَ الأَسْتَرَاتِيجِيَّ للمنظمات في هذه الدراسة، وفي نفس السياق بينت دراسة (الحواجرة، 2018) بوجود تأثير للزَّيادة التَّنْظِيمِيَّة من خلال فُذرات دَكَّاء الأعمال كمتغير وسيط في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيجِيَّ لِلْجَامِعَات محل الدراسة لِأَعْمَالِهَا المتنوعة، وتحولها نحو التوجه إلى الْجَامِعَات الرِّيَادِيَّة بدل بقائها ضمن المفهوم التقليدي لِلْجَامِعَات بما سيسهم وبشكل مباشر في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيجِيَّ.

2.19- الخاتمة:

يتضح لنا مما سبق وجود أثر لِلقِيادة التَّحْوِيلِيَّة بأبعادها (التأثير المثلِّي، الدَّفَاع الإلهامي، الإعتبارات الفرديَّة، الإستئْثارة أَلْفِكْرِيَّة) في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيجِيَّ بِأبعاده (الثَّقافة التَّحْفِيرِيَّة، رِضا أَلْعَمَاء، الإِبْداع) في الْجَامِعَات أَلْعَامِلَة في إقليم شمال الأردن، مما يتوجب على الجامعات محل الدراسة إيلاء نمط القيادة التحويلية المزيد من الاهتمام، والتي تسعى من خلاله إلى تحفيز العاملين وتلمس احتياجاتهم ومراعاة الاختلافات الفردية فيما بينهم، وخلق البيئة المناسبة والداعمة لهم على الإِبْداع وَالإِبْتِكَار، وبما يعزز فرص التحسين والابتكار ويساهم في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيجِيَّ للجامعات محل الدراسة.

3.19- التوصيات والمقترحات.

- 1- تشجيع القادة في الْجَامِعَات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط أَلْقِيادة التَّحْوِيلِيَّة لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الْجَامِعَات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الأَجْتِمَاعِيَّة والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.
- 2- ضرورة اهتمام الْجَامِعَات بتحقيق درجة عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نظرا لطبيعة عملها المتجددة والمنافسة العالية من خلال توفير مساحة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرارات دون تأجيل وتفويضهم الصلاحيات الكاملة.
- 3- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الْجَامِعَات باستقطاب وتعيين قيادات إدارية محفزة وداعمة للمبدعين وقادرة على تحليل البيئة المحيطة للاستفادة من الجوانب الإيجابية وتعزيزها والجوانب السلبية لمعالجتها في ظل المنافسة الشديدة بين الْجَامِعَات.
- 4- تشجيع العاملين بشكل أكبر على الإِبْداع وَالإِبْتِكَار من خلال طرح الأفكار التي تساعد في تطوير عمل الْجَامِعَات وزيادة فعاليتها التنظيمية.
- 5- تأسيس دائرة في الجامعات تُعنى بِتَشْجِيع أَلْعَامِلِينَ بِشَكْلٍ أَكْبَرَ عَلَى الإِبْداع وَالإِبْتِكَار مَنْ خِلال السماح لهم بِطَرْح الأَفْكار الَّتِي تُسَاعِد فِي تَطْوِير عَمَل الْجَامِعَات، والمساهمة في وضع الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، وإدماجهم في وضع الرؤى والأهداف الاستراتيجية لهذه الجامعات مما يُحسن إنتاجيتهم ويؤدي إلى زِيادة فعاليتها التَّنْظِيمِيَّة.

20- قائمة المراجع.

1.20- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، مها (2017). "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيجِيَّ: دراسة في المصرف الاهلي العراقي"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية: 39 (12)، 204-230.

- بدوي، عبد الله، (2018). "أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية"، مجلة العلوم الادارية: (2)، 273-255.
- البشابشة، سامر (2008). "أثر التمكين الاداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الأَخاصَّة"، المجلة العربية للعلوم الادارية: 15 (2)، 257-213.
- التميمي، فاضل، والخشالي، شاکر (2015). "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية أَلْعَامِلَة في الأُردن"، مجلة الأُردنية لإدارة الاعمال: 3 (11)، 667-641.
- الجنابي، أميرة، عبد، ضرغام، وحبش، خير الدين (2017). "أثر ادارة الموهبة في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ بتوسيط الاداء التنظيمي المستدام"، مجلة العلوم الادارية العراقية: 1 (3)، 368-335.
- الحواجرة، كامل، (2018). "الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأُردنية"، المجلة الأُردنية لإدارة الأعمال: (14) 3، 444-413.
- حورية، علي، ويوسف، علي (2019). "دور أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في تحقيق الإبداع الاداري دراسة ميدانية بشركة ALGAL لتصنيع الالمنيوم بالمسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية: 12 (1)، 539 – 525.
- الرشيد، علي (2018). "أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالأَجَامِعَات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الاجنبية: 33 (71)، 40-3.
- السيد، محمد، وعبد الخير، فرح، وعبد الرحمن، منال (2018). "علاقة القيادة الادارية الفاعلة للإبداع الاداري في أَلْجَامِعَات السودانية، دراسة حالة جامعة الغضارف". مجلة جامعة الغضارف للعلوم الانسانية: السنة الاولى، يونيو، 106-75.
- العريبي، جمال (2020). "دَرْجَة مُمَارَسَة أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة لَدَى القيادات الأَكَادِيمِيَّة في الجَامِعَة الأُردْنِيَّة مَنْ وُجْهَة نَظَر أَعْضَاء هَيْئَة التَّدْرِيس"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية: 27 (4)، 107-90.
- الغزالي، حافظ (2012). "أثر أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة على فاعلية اتخاذ القرار". الأُردن، عمان: داروائل للنشر والتوزيع.
- اللافي، خَالِد، والخشمان، امير (2020). "تَطْبِيق نُظْم عَمَل الأَدَاء العالی وأثرها في تَحْقِيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ، دِرَاسَة مِيدَانِيَّة في أَلْجَامِعَات الأَخاصَّة الأُردْنِيَّة". مجلة الجَامِعَة الأَسْلَامِيَّة للدراسات الأَقْتِصَادِيَّة والإِدَارِيَّة: 28 (1)، 79-48.
- المزهري، رمزي (2020). "دور رأس المال المعرفي في تحقيق النَّجَاح الأَسْتَرَاتِيْجِيّ: جامعة الازهر بغزة نموذجاً"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية: 1 (28)، 20-47.
- نجم، حسين (2018). "دور أَلْقِيَادَة التَّحْوِيلِيَّة في تحقيق الإبداع الاداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم: عدد 42، 132-112.

2.20- المراجع بانجليزية:

- Abuzaid, A (2018). "Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies", Jordan Journal of Business Administration: 14 (4), 641-660.

- Al-Mansoori, R, & Koç, M. (2019) "Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges". Sustainability: 11, 4072.
- Arif, S., & Akram, A. (2018). "Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation". SEISENSE Journal of Management: 1 (3), 59-75.
- Booms, F. & Ludeke-Freund, F. (2013). "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda". Journal of Cleaner Production: (45), 9-19
- Burn, J.M. (1978). Leadership. Now York: Harper and row.
- Kirkland, K. (2011). "The Effect of Emotional Intelligence of Emotional Competence and transformational leadership". Pre-Quest UMI Dissertation Publishing No. (3443911).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013) Principle of Marketing. 15th Edition, Prentice Hall.
- Meyers, R. (2019). "The Relationship between Strategic Success Paradigm and Performance in Nonprofit Hospitals", ProQuest, Number: 13884731, 1-24.
- Nguyen, H., & Mohamed, S. (2011). "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation", Journal of Management Development, 30 (2):206 – 221.
- Salamzadeh, Y.; Bidaki, V. & Vahidi T. (2018). "Strategic Thinking and Strategic Success: Perceptions from Management Graduates and Students". Global Business and Management Research: An International Journal: 10 (4).
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business. John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons. US.
- Sheila, A; Laschinger, F; Carol W., & Sean, C. (2018)." Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes", Nursing outlook: 66(2 (, 180-189.
- Walumbwa, F. & Hartell, C. (2011). "Understanding transformational leadership— employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy". Journal of Occupational and Organizational Psychology: (84), 153- 172.
- Weiping, J; Xianbo, Z& Jiongb. N (2017). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior", Sustainability: 9 (9), 1-17.