

The degree of transformational leadership practice among university academic leaders at the University of Jordan from the viewpoint of faculty members

Jamal Mohammed Al-Araimi

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to reveal the degree of transformational leadership practice among university academic leaders at the University of Jordan from the viewpoint of faculty members, and to achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive approach, and the tool was represented in a questionnaire distributed to a random sample of (370) faculty members, Where the study population consisted of all faculty members at the University of Jordan, who numbered (1480), the results showed that the total degree of transformational leadership practice at the University of Jordan was obtained from the viewpoint of faculty members at a general average of (2.35) and a large degree, and at the level of axes, a focus has occurred the influence For the ideal (charisma) at the highest average (2.46), followed by the axis of inspirational motivation with an average of (2.37), then the axis of individual considerations with an average of (2.33), and finally the axis of intellectual arousal with an average of (2.21), in addition to that no significant differences emerged in the degree of The practice of transformational leadership is attributed to the variable (gender, and the college), while there are statistically significant differences attributed to the variable of experience and came in favor of the category (10 years or more), and in light of the results a number of recommendations and proposals were presented and the most important of which was the training of university academic leaders on modern administrative methods.

Keywords: Exercise degree, Transformational Leadership, University Academic Leaders

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جمال محمد العريمي

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من (370) عضو هيئة تدريس، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (1480)، وقد أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على متوسط عام (2.35) وبدرجة كبيرة، وعلى مستوى المحاور حصل محور التأثير المثالي (الكاريزما) على أعلى متوسط (2.46)، يليه محور الحافز الإلهامي بمتوسط (2.37)، ومن ثم محور الاعتبارات الفردية وبمتوسط (2.33)، وأخيراً محور الاستثارة الفكرية بمتوسط (2.21)، بالإضافة إلى ذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (الجنس، والكلية)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة وجاءت لصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات وكان من أهمها تدريب القيادات الأكاديمية الجامعية على الأساليب الإدارية الحديثة.

1- المقدمة:

يشهد العالم من حولنا الكثير من التحولات في جميع المجالات العلمية والعملية، مما تُشكل هذه التحولات الكثير من الضغوط والتحديات على المجتمع بشكل عام، وعلى مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وبالتالي أصبح واجباً على هذه المؤسسات مواجهة التحديات والتحولات المستمرة والمتسارعة حتى تتمكن من القيام بدورها العلمي والتنموي في المجتمع، والمساهمة في تطور هذه المجتمعات كونها مركز إشعاع فكري وحضاري بما فيها من كفاءات وخبرات.

والقيادة الإدارية مثلما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فهي عملية تربوية تستهدف من ناحية تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد فيها وإلى جانب ذلك فإن القيادة الحكيمة الماهرة هي قبل العملية الإدارية، فالقادة الإداريون هم الذين يُسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم للعمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة إلى غير ذلك من الأمور التي يقوم بها القادة الإداريون والتي لا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (البدرى، 2001).

وإن القيادة التربوية التي تتبنى التغيير والتطوير تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، إنها نوعية القيادات الإدارية والتربوية التي تحدث التطوير، والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، والقيادة التربوية ليست وظيفة من الوظائف، بل هي أسلوب للحياة، ومنهج للتطبيق وهي مفتاح الإدارة، وإن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية (أسعد، 2008). وبالتالي لكي تكون القيادة التربوية فاعلة ونجني ثمارها لابد من وجود قيادات تربوية مؤهلة ومدربة، بحيث تستطيع مواجهة التحديات المستقبلية ومواكبة التطور والتغير التربوي.

وتعد القيادة التحولية من أهم دوافع التغيير الإيجابي، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيعهم على عمل التغيير ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية المؤسسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، كما أن القيادة التحولية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى (Burns, 1978).

يرى الباحث أن تطبيق مفهوم القيادة التحولية في الجامعة الأردنية سيؤثر إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مما يقودهم إلى تعدي حدود دورهم الرسمي ومتطلبات وظيفتهم، بشكل يفوق المهام المطلوبة منه.

مشكلة الدراسة:

إن القيادات الأكاديمية في الجامعات مطالبون بدور فاعل ومتميز وإيجابي، كما ينبغي أن يكونوا ذوي سلوك مختلف وبعيد عن القيادة التقليدية التي لم تعد تتناسب مع ظروف ومتغيرات العصر الراهن وأن يمتلكوا كاريزما تستطيع الاستجابة للتحديات التي تواجه مؤسساتهم في المجتمع المعاصر (السيد، 2011).

ويرى الباحث أنه من الضروري تطوير أداء القيادات الأكاديمية كقادة تحويليين، وأن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه الجامعة، مما أسهم في ظهور فكرة هذه الدراسة وهي محاولة تقصي درجة ممارسة القيادة التحولية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية، ومما دعم الحاجة لإجراء الدراسة نتائج بعض الدراسات

العلمية الميدانية التي أظهرت وجود مشكلة تتعلق ببعض المؤسسات التعليمية، مثل دراسة الرقب (2017) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين لم تكن بدرجة عالية، وأكدت دراسة الجبري (2018) إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين كانت بدرجة متوسطة، وتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والكلية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على واقع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية عند مستوى ($0.05=\alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والكلية).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ناحيتين هما:

- الأهمية التطبيقية: يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من: الجامعة الأردنية، والجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وصُناع القرار بالجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي، والباحثين المهتمين بدراسة هذا الموضوع.
- الأهمية النظرية: تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في إضافة نوعية للأدب التربوي من خلال إمكانية أن تُصبح الجامعة الأردنية قادرة على استخدام أساليب القيادة التحويلية للارتقاء بالمرؤوسين للوصول إلى التميز والإبداع.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- الحدّ البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.
- الحدّ المكاني: تمّ تطبيق هذه الدراسة على عينة من الجامعة الأردنية.
- الحدّ الزمني: تمّ تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 2020/2019م.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- درجة ممارسة: "هي الدرجة الكلية للحكم على استجابات أفراد العينة حول شعورهم وإحساسهم بدرجة ممارسة المدير للقيادة التحويلية" (الشريفي، 2013: 44).
- القيادة التحويلية:
 - التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حَوَّلَ، بتشديد الواو، أي صَبَّرَ وغيره، ومحَوَّلَ، بصير بتحويل الأمور، وتحَوَّلَ عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضعٍ إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحوَّلُ حَوَّلًا بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحوُّلاً (ابن منظور، 1992: 11).
 - واصطلاحاً؛ فقد عرفها كونجر (Conger, 2002: 47) بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".
 - كما عرفها (Gill, 2010: 3) بأنها "عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها".
 - وأشار السعود (2013: 204) بأنها "نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه عملهم، وتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل".
 - وأكد دواني (2013: 131) بأن "القيادة التحويلية هي منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المؤسسات من خلال توفير رؤية ونشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها".
 - وعرفت بأنها: "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والإنجاز" (الشريف، 2015: 64).
- القيادات الأكاديمية الجامعية: يقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة كل من (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

تُعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل أداء، مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (الزهراني، 2019).

القيادة التحويلية:

إن موضوع القيادة التحويلية من أكثر ما عنيت به الأوساط الإدارية حديثاً، لما لها من أثر فعّال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يُشير اسمها فالقيادة التحويلية هي: العملية التي تُغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية (عبد العال، 2015).

أبعاد القيادة التحويلية:

وتشتمل القيادة التحويلية من وجهة نظر باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1994) على أربعة أبعاد، وأطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1- التأثير المثالي أو الكاريزمي Idealized Influence

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يُظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يُظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يُعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يُظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي (دواني، 2013:140).
والتأثير المثالي يُعد صفة القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمؤوسيه، كما تعد أنموذجاً للمثل والسلوك المشترك، وتتطلب من القائد العمل مع مؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، والقائد التحويلي هنا يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مؤوسيه (السعود، 2013).

2- الحافز الإلهامي Inspirational Motivation

وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتكيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة (أبو العلا، 2013:183).
كما أن القادة التحويليين يمارسون سبلاً تُشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بُعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم (الطويل، 2006).

ويرى الباحث أن هذا البعد يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التي تُثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وايضاح توقعاته لهم، وإظهار التفاؤل وتوقعات أداء عالية من قبلهم.

3- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

عرفها باس وأفوليو (7: Bass and Avolio, 2006) بأنها "قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليتملكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، بمعنى قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة".

وعليه يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهلاي، 2001).

ويقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، فهو يُثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وتوليد التعبير لها، وعليه فالمشاكل تُدرك وتُحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (السكرانة، 2009).

4- الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration

مفهوم الاعتبار الفردية كمقوم من مقومات القيادة التحويلية يعني مراعاة أحوال العامل، وحاجاته من كل الظروف، وعدم اضطراب العامل أن يطلبها بنفسه، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحسانه حتى تتحقق وتشيع في داخله (الأغا، 2011:36).

والاهتمام بالمشاعر الفردية أيضاً تعد صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقبلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة، ودون محاباة، كما أن هذا العنصر يُعني اهتمام القائد الشخصي والفردى بمؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (السعود، 2013).

خصائص القيادة التحويلية:

أشار صالح والمبيضين (2013: 62) عدة خصائص للقائد التحويلي، أهمها:

1. يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
2. يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
3. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
4. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها.
5. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
6. يعمل على إيجاد التحديات في الأعمال والمهمات بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية.
7. يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.

ثانياً- الدراسات السابقة:

سيتم عرض للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والتي حصل عليها الباحث من خلال مراجعة الأدب

النظري، وكذلك الدراسات السابقة التي تم ترتيبها زمنياً من الأقدم للأحدث، وعلى النحو الآتي:

- أجرى باشام (Basham, 2010) دراسة استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم، واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (52) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (41) مُحكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (61%) من هذه المحكّات متوسطة، بينما عدّ (56%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وخلصت الدراسة إلى أن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً، وأن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية، كما يُقدر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف، ووجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة، كما يتمتع رؤساء الجامعات بالحماسة اللازمة لممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.
- وأما دراسة خلف (2010) فهدفت إلى تعرف درجة توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (عمداء الكليات ونوابهم)، ودرجة توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام، وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة 80%، وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام بنسبة 83%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.
- وهدفت دراسة صادقي وفيبي (Sadeghi and Pihie, 2012) إلى التعرف على الأسلوب القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الماليزية البحثية وأثره على فاعلية القيادة، وتكونت عينة الدراسة من

(298) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MQL) لقياس نمط القيادة التحويلية، وأوضحت الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة جيدة، وجاء مجال الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة.

- وهدفت دراسة التويجري (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وقد بلغت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.

- وهدفت دراسة الرقب (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، وقد تكونت عينة الدراسة من (225) قائداً أكاديمياً بجامعة الملك سعود بالرياض، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري (التخصص الأكاديمي، والرتبة الأكاديمية)، وأوصت الدراسة بتصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية.

- وهدفت دراسة الشراري (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بالعمل على إشراك ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار القادة الأكاديميين، وزيادة الجهود من قبل الجامعة في تفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

- وأجرى الجبري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (34) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للعام الدراسي 2020/2019، والبالغ عددهم (1480) حسب إحصائيات تم الحصول عليها من وزارة التعليم العالي،

وتكونت عينة الدراسة من (370) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (430) استبانة، وتم استرجاع (370) استبانة بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة، يمكن توضيح العينة في الجدول(1):

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس والخبرة والكلية)

| المتغيرات | الفئات | التكرار | النسبة |
|---------------|----------------|---------|--------|
| الجنس | ذكور | 260 | 70% |
| | إناث | 110 | 30% |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 147 | 40% |
| | 5-9 سنوات | 116 | 31% |
| | 10 سنوات فأكثر | 107 | 29% |
| الكلية | علمية | 203 | 55% |
| | إنسانية | 167 | 45% |
| المجموع الكلي | | 370 | 100% |

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وهي عبارة عن استبانة تتلاءم مع أفراد عينة الدراسة، وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة الزهراني (2019) ودراسة التويجري (2017) ودراسة الشراي (2017)، وبناءً عليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (44) فقرة، موزعة إلى أربعة محاور، وعلى النحو الآتي:

1. محور الجاذبية (التأثير المثالي)، وتمثله الفقرات (1-12).
2. محور الاعتبارات الفردية، وتمثله الفقرات (13-22).
3. محور الاستثارة الفكرية، وتمثله الفقرات (23-32).
4. محور الدافعية (الحافز الإلهامي)، وتمثله الفقرات (33-44).

ولتوفير مقارنات بين تلك الاستجابات اعتمد الباحث في تصنيفه على السلم التصنيفي الذي يوضحه الجدول (2) لتفسير النتائج:

جدول (2) السلم التصنيفي لتفسير النتائج

| المتوسط | 1.66 - 1 | 2.33 - 1.67 | 3 - 3.2 |
|--------------|----------|-------------|---------|
| معياري الحكم | قليلة | متوسطة | كبيرة |

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة وعددها (44) فقرة على (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم الأخذ بتعديلاتهم وملاحظاتهم، حيث تم تعديل (12) فقرة، وبقيت الاستبانة في صورتها النهائية (44) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لاستخراج معامل الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة، على عينة مكونة من (20) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة. إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمحاور بين (0.88-0.91)، والمعاملات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، كما في الجدول (3):

جدول (3) قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

| الرقم | المحور | عدد الفقرات | معامل ثبات كرونباخ ألفا |
|-------|-----------------------------|-------------|-------------------------|
| 1 | التأثير المثالي (الكاريزما) | 12 | 0.91 |
| 2 | الاعتبارات الفردية | 10 | 0.91 |
| 3 | الاستثارة الفكرية | 10 | 0.88 |
| 4 | الحافز الإلهامي | 12 | 0.90 |
| | الكلي | 44 | 0.97 |

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات التي تم جمعها، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة، كما تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص الفروق، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار شيفية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

4- عرض النتائج ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصّ على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور ولل فقرات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها بشكل عام، ويُظهر الجدول (4) ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الأربعة مرتبة تنازلياً

| الرقم | المحاور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | التأثير المثالي (الكاريزما) | 2.45 | 0.39 | 1 | كبيرة |
| 2 | الاعتبارات الفردية | 2.36 | 0.43 | 2 | كبيرة |
| 4 | الحافز الإلهامي | 2.32 | 0.41 | 3 | متوسطة |
| 3 | الاستثارة الفكرية | 2.24 | 0.42 | 4 | متوسطة |
| | الكلي | 2.34 | 0.41 | | كبيرة |

يتضح من الجدول (4) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، وحسب المحاور فقد جاء في المرتبة الأولى محور التأثير المثالي (الكاريزما) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.39) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية محور الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة محور الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة محور الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.42) وبدرجة متوسطة. أما بالنسبة لفقرات كل مجال فقد كانت النتائج على النحو التالي:

أولاً- محور التأثير المثالي (الكاريزما)

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات محور التأثير المثالي (الكاريزما)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التأثير المثالي (الكاريزما) مرتبة تنازلياً

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-----|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 4 | يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين. | 2.64 | 0.56 | 1 | كبيرة |
| 8 | يُمثل قدوة حسنة في سلوكه. | 2.62 | 0.57 | 2 | كبيرة |
| 11 | يلتزم بالجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات. | 2.56 | 0.64 | 3 | كبيرة |
| 6 | يُظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية. | 2.54 | 0.61 | 4 | كبيرة |
| 1 | يمتلك رؤية واضحة للمستقبل. | 2.47 | 0.59 | 5 | كبيرة |
| 2 | يتخذ قرارات إبداعية. | 2.41 | 0.71 | 6 | كبيرة |
| 3 | يتسم بالوضوح في توجهاته للآخرين. | 2.41 | 0.66 | 7 | كبيرة |
| 5 | يتجاوز مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة. | 2.41 | 0.59 | 8 | كبيرة |
| 12 | يتعامل مع العاملين بصدق وأمانه. | 2.39 | 0.61 | 9 | كبيرة |
| 7 | يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات. | 2.33 | 0.66 | 10 | متوسطة |
| 9 | يوجه العاملين إلى الأسلوب العلمي لعلاج المشكلات. | 2.31 | 0.63 | 11 | متوسطة |
| 10 | يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز. | 2.28 | 0.62 | 12 | متوسطة |
| | الكلي | 2.45 | 0.60 | | كبيرة |

ويتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تراوحت بين (2.28-2.64) وهي بين الكبيرة والمتوسطة، وربما يُعزى ذلك إلى أنّ خبرات القادة ومقدرتهم الذهنية تجعل منهم مصدر إعجاب وقدوة تمكنهم من التأثير في الآخرين، كما قد يُعزى ذلك أيضاً إلى أنّ القيادات الأكاديمية يتصرفون كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القادة وممارساتهم التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعلهم أكثر تأثيراً على العاملين معهم. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة كبيرة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ من أهم متطلبات نجاح أي مؤسسة وجود علاقات إنسانية جيدة بين القيادات الأكاديمية الجامعية وأعضاء هيئة التدريس،

ومن بينها الاحترام المتبادل، والتعاون وغيرها، مما يعزز دور مبدأ إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2017) والتي أظهرت إلى أن الرئيس المباشر يتمتع بقيم أخلاقية عالية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية والأكاديمية على القيادات الجامعية، كما يمكن أن تُفسر هذه النتيجة إلى أن التشريعات والقوانين والأنظمة في الجامعة لا تُعطي الصلاحيات المطلقة للقيادات الأكاديمية لكي تُتيح لهم الفرصة للإبداع والإنجاز. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة باشام (2010, Basham) والتي أكدت على وجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة والحماس والإنجاز.

ثانياً- محور الاعتبارات الفردية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، في محور الاعتبارات الفردية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاعتبارات الفردية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 16 | يُراعي الفروق الفردية بين العاملين. | 2.52 | 0.63 | 1 | كبيرة |
| 21 | يُشارك العاملين مناسباتهم الشخصية والاجتماعية. | 2.48 | 0.63 | 2 | كبيرة |
| 15 | يُشجع على التعبير عن الأفكار. | 2.47 | 0.64 | 3 | كبيرة |
| 19 | يحترم وجهات النظر المتبادلة في العمل. | 2.33 | 0.63 | 4 | متوسطة |
| 17 | يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين. | 2.33 | 0.62 | 5 | متوسطة |
| 20 | يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه. | 2.32 | 0.66 | 6 | متوسطة |
| 18 | يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير. | 2.30 | 0.58 | 7 | متوسطة |
| 14 | يُنهي ثقة العاملين بأنفسهم. | 2.30 | 0.63 | 8 | متوسطة |
| 22 | يتعامل مع العاملين بتقدير واحترام. | 2.29 | 0.69 | 9 | متوسطة |
| 13 | يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين. | 2.25 | 0.66 | 10 | متوسطة |
| | الكلية | 2.36 | 0.64 | | كبيرة |

ويتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تراوحت بين (2.25-2.52)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام القيادات الأكاديمية في العلاقات الإنسانية ما يزال ضعيفاً، ويجب عليهم توثيقه من خلال المشاركة في جميع المناسبات الاجتماعية، فكلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية زادت أجواء العمل الإيجابية، والتي بدورها تسهم في زيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس وتحسين أدائهم. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "يُراعي الفروق الفردية بين العاملين" بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يتم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم الذين مارسوا مهنة التدريس، ولديهم الوعي الكافي بأهمية مراعاة الفروق الفردية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على "يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة

متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يتعرضون إلى ضغوط العمل اليومي، وعلى الرغم من حرص هذه القيادات من تعزيز العاملين ودعمهم إلا أن تلك الضغوط ربما تُشكل عائقاً نحو توفير التعزيز الإيجابي المناسب، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراي (2017).

ثالثاً- محور الحافز الإلهامي

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، في محور الحافز الإلهامي، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحافز الإلهامي مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 39 | يوفر بيئة مُحفزة للإبداع. | 2.56 | 0.59 | 1 | كبيرة |
| 36 | يوجه العاملين للعمل بروح الفريق. | 2.45 | 0.66 | 2 | كبيرة |
| 42 | يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة. | 2.39 | 0.66 | 3 | كبيرة |
| 38 | يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع. | 2.38 | 0.66 | 4 | كبيرة |
| 35 | يُشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون. | 2.37 | 0.65 | 5 | كبيرة |
| 41 | يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس. | 2.37 | 0.62 | 6 | كبيرة |
| 44 | يثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة. | 2.29 | 0.63 | 7 | متوسطة |
| 43 | يستخدم التعزيز الإيجابي مع العاملين معه. | 2.29 | 0.68 | 8 | متوسطة |
| 37 | يوصل المعلومات المطلوبة إلى العاملين بسهولة وشفافية. | 2.25 | 0.64 | 9 | متوسطة |
| 33 | يتعاون مع العاملين على تطوير أنفسهم. | 2.17 | 0.65 | 10 | متوسطة |
| 34 | يُشجع العاملين على تحمل المسؤولية. | 2.17 | 0.64 | 11 | متوسطة |
| 40 | تنسجم أقواله مع أفعاله. | 2.17 | 0.62 | 12 | متوسطة |
| | الكلية | 2.32 | 0.63 | | متوسطة |

ويتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تراوحت بين (2.17-2.56) وهي بين الكبيرة والمتوسطة، وربما يُعزى ذلك إلى ما تقدمه القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية من تشجيع ومساندة لأعضاء هيئة التدريس، لتجنبهم الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم، وتقدير مواطن القوة والتميز لديهم، وإلى دور القيادات الأكاديمية في توفير مناخ إيجابي يضمن المنافسة الشريفة بين العاملين، ومكافأتهم على إنجازاتهم، وشعور أعضاء هيئة التدريس بمقدرة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية على توجيههم نحو ما يخدم العمل، كذلك إطلاع أعضاء هيئة التدريس على الأداء المتوقع منهم تحقيقه. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (39) التي تنص على "يوفر بيئة مُحفزة للإبداع" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى ما تقوم به القيادات الأكاديمية من جهد لوضع قواعد سلوكية وقيم ومعتقدات يشترك بها أعضاء هيئة التدريس كافة، وتحديد التوقعات المطلوب تحقيقها، بهدف دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، وتعزيز المشاريع والتجديدات، وتطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج

والمشاريع إلى إعداد وتنميته نمواً سليماً متكاملًا، وهيئته للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبري (2018) ودراسة الثويني (2014). وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (40) التي تنص على "تندمج أقواله مع أفعاله" بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية يجب أن تكون المثل الأعلى لكل من حولهم ليُحتذى به، كما يجب إنسجام الأقوال مع الأفعال، وتناغم الأفعال مع ما يؤمن به الشخص، ويتفق مع قيمه ومبادئه، فلا انفصام ما بين القول والسلوك، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف (2010).

رابعاً- محور الاستثارة الفكرية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، في محور الاستثارة الفكرية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 31 | يُشجع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة لتطوير العمل. | 2.53 | 0.56 | 1 | كبيرة |
| 28 | يحرص على حل المشكلات الإدارية بطريقة عملية فاعلة. | 2.30 | 0.69 | 2 | متوسطة |
| 26 | يستمع لوجهات نظر العاملين لحل مشاكل العمل. | 2.27 | 0.61 | 3 | متوسطة |
| 24 | يُطلع العاملين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها. | 2.27 | 0.64 | 4 | متوسطة |
| 32 | يُشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات. | 2.26 | 0.71 | 5 | متوسطة |
| 30 | يشارك العاملين في عمليات صنع القرار. | 2.20 | 0.65 | 6 | متوسطة |
| 23 | يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل بطرق جديدة. | 2.20 | 0.67 | 7 | متوسطة |
| 29 | يُتيح للعاملين تبادل الخبرات فيما بينهم. | 2.17 | 0.69 | 8 | متوسطة |
| 27 | يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل. | 2.11 | 0.66 | 9 | متوسطة |
| 25 | يُطلع العاملين على مستوى أدائهم في عملهم لتحفيزهم. | 2.06 | 0.69 | 10 | متوسطة |
| | الكلية | 2.24 | | | متوسطة |

ويتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تراوحت بين (2.06-2.53)، وربما يُعزى ذلك إلى أنّ هناك ضعفاً في البحث عن إيجاد بدائل لحل المشكلات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، وعدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس في البحث عما استجد من أساليب حديثة في العملية التعليمية. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) التي تنص على "يُشجع العاملين على تقديم الأفكار المبدعة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى السلوك القيادي للقيادات الأكاديمية الذي يعني روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يُسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، وتقديم القادة لأعضاء هيئة التدريس توجيهات تؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير الجامعة بفعاليتها المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراي (2017) الذي أكد أن إدراك القيادات الأكاديمية في تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع. وجاءت في

الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يُطلع العاملين على مستوى أدائهم في عملهم لتحفيزهم" بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى ما يلمسه أفراد العينة من عدم اطلاعهم على مستواهم لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي، والأدوار المتغيرة والمتجددة لأعضاء هيئة التدريس في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2017) والتي أكدت على ضعف حرص القيادات الأكاديمية في إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والكلية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة، للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، كما تم استخدام (ت) T.test للمقارنة بين متوسطات الذكور والإناث، وبين متوسطات الكليات العلمية والكليات الإنسانية على أداة الدراسة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن أثر الخبرة، وذلك كما يأتي:

1. الجنس: يُظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) T.test للمقارنة بين

متوسطات الذكور والإناث على أداة الدراسة لتقديرات أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) T.test ومستوى الدلالة

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|--------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| الذكور | 231 | 2.27 | 0.32 | 0.108 | 0.14 |
| الإناث | 139 | 2.30 | 0.34 | | |

ويتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة (0.14) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص كلا الجنسين على الارتقاء بالجامعة الأردنية من حيث ممارسة القيادة التحويلية، كما قد تعزى إلى تشابه الظروف الأكاديمية والإدارية للكثير من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، بالإضافة إلى تشابه الأحداث التي يمرون بها في العمل اليومي، كما أن أغلب القيادات الأكاديمية باختلاف الجنس لديهم تقارب في فهم القيادة التحويلية وطريقة ممارستها والتعامل بها، لذلك جاءت النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراري (2017)، ودراسة التويجري (2017)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثويني (2014) والتي أكدت لوجود فروق في مجال التأثير المثالي وكانت لصالح الذكور.

2. الخبرة: يُظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغير الخبرة، وجاءت النتائج على

النحو الآتي:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من 5 سنوات | 62 | 2.21 | 0.33 |
| 5-9 سنوات | 116 | 2.20 | 0.34 |

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| 10 سنوات فأكثر | 192 | 2.31 | 0.30 |
| المجموع | 370 | 2.26 | 0.32 |

يُلاحظ من النتائج في جدول (10) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخراج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 1.33 | 2 | 0.68 | 6.49 | 0.002 |
| داخل المجموعات | 36 | 367 | 0.10 | | |
| الكل | 39.1 | 369 | | | |

ويتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة، ولإيجاد الفروق بين سنوات الخبرة لأفراد العينة استخدم الباحث اختبار شيفية للمقارنة بين مستويات الخبرة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (12):

الجدول (12) نتائج اختبار شيفية بين مستويات الخبرة لاستجابات أفراد العينة

| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 5 - 9 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|----------------|----------------|-------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | ----- | 0.982 | 0.091 |
| 5 - 9 سنوات | 0.982 | ----- | 0.004 |
| 10 سنوات فأكثر | 0.091 | 0.004 | ----- |

ويتضح من الجدول (12) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، حيث إن مستوى الدلالة (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الفئة 10 سنوات فأكثر هم أكثر ارتباطاً بالجامعة وأكثر استقراراً، كما أنهم أكثر خبرة وكفاءة في تقييم القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، كما أنهم قد شغلوا مناصب قيادية أثناء خدمتهم بالجامعة، وقد يكون لأعضاء هيئة التدريس من هذه الفئة معاملة خاصة من قبل القيادات الأكاديمية باعتبارهم علماء وأهل خبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2017) والتي أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة.

3. الكلية: يُظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) T.test للمقارنة بين متوسطات الكليات العلمية والكليات الإنسانية على أداة الدراسة لتقديرات أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) T.test ومستوى الدلالة

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| العلمية | 203 | 2.32 | 0.36 | 0.16 | 0.88 |
| الإنسانية | 167 | 2.32 | 0.34 | | |

ويوضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية، وذلك لكون مستوى الدلالة (0.88) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القيادات الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية يتمتعون بنفس السمات الخاصة بالقيادة التحويلية وطرق ممارستها وتطبيقها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراري (2017) والتي أكدت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثوبني (2014) والتي أكدت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الكليات العلمية.

التوصيات

بناءً على ما جاءت به نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. عقد دورات وورش تدريبية للقيادات الأكاديمية حول القيادة التحويلية، وكيفية توظيفها داخل الجامعة.
2. الاطلاع على التجارب العالمية التي تبنت هذا النوع من القيادة الحديثة.
3. العمل على إشراك ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية.
4. دعوة الباحثين للاستفادة من هذه الدراسة في دراسات مستقبلية لاحقة.

قائمة المراجع:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (1992). لسان العرب. ج1. دار إحياء التراث العربي. بيروت. لبنان.
- أبو العلا، ليلى. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- أسعد، وليد. (2008). الإدارة التعليمية. ط1. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الأغا، بلال فوزي. (2011). "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط1. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- التويجري، هيلة. (2017). "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والنفسية: 18 (3): 612-647.
- الثويني، طارق. (2014). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة رسالة التربية وعلم النفس: 1 (44): 147-165.
- الجبري، يحيى عبد الله. (2018). "درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود". المجلة الدولية التربوية المتخصصة: 7 (3): 56-72.
- خلف، محمد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دواني، كمال. (2013). القيادة التربوية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- الرقب، توفيق زايد. (2017). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود". المجلة الدولية التربوية المتخصصة: 6 (10): 117-140.

- الزهراني، مساعد بن سعود. (2019). "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين". *المجلة التربوية*: 64 (1): 443-486.
- السعود، راتب سلامة. (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق*. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- السيد، علاء الدين خليل. (2011). "أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي". مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثالث. ديوان الموظفين العام. غزة، فلسطين.
- الشاربي، جمال صبيح. (2017). "درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 18 (3): 45-64.
- الشريف، سعود بن سعد. (2015). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الشريفي، عباس عبد المهدي. (2013). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة معان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 14 (1): 36-72.
- صالح، أحمد والمبعضين، محمد. (2013). "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة". *مجلة دراسات العلوم الإدارية*: 40 (1): 58-74.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). *أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان*. ط1. مطبعة الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- عبد العال، خولة. (2015). "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهلالي، الشربيني. (2001). "استخدام نظريتي القادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية". *مجلة مستقبل التربية العربية*: 7 (21): 9-22.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Basham, L. (2010). **Presidents as transformational or transactional leaders in higher education**. Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
- Bass, Bernard and Avolio, B (1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, Bernard and Avolio, B (2006), **Transformational Leadership, Second Edition**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.
- Burns, G.M. (1978): *Leadership*, New York, Harper Row.
- Conger, M (2002): **Leadership: Learning to share the Vision**, Organizational dynamics, Winter, Vol. 19. Issue 3.

- Gill, A, Flaschner, A. Bhutani, S (2010), **The Lmpact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress**, Business and Economics Journal, (3) 1-11.
- Sadeghi, Amir and Lope Pihie, Z (2012). **Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness**, International Journal of Business and Social Science, 3 (7), 27-56.