Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 10, Sup Issue 1 (2026) • P: 24 - 1
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

The reality of transformation leadership among the heads of academic departments in universities from the viewpoint of faculty members

Asst-Prof. Ghassan Nayef Thouqak

Faculty of Humanities and Educational Sciences | An-Najah National University | Palestine

Received: 28/05/2025

Revised: 10/06/2025

Accepted: 24/09/2025

Published: 30/01/2026

* Corresponding author: g.thouqan@najah.edu

Citation: Thouqak, GH. N. (2026). The reality of transformation leadership among the heads of academic departments in universities from the viewpoint of faculty members. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 10*(1S), 1 – 24. https://doi.org/10.26389/AJSRP.K300525

2026 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the reality of transformational leadership among heads of academic departments in Palestinian universities from the perspectives of faculty members. The researcher used the descriptive-analytical method, and the questionnaire as a tool, which was distributed to a stratified random sample of (429) faculty members in Palestinian universities in both the northern and southern governorates of Palestine. By using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the AMOS program, the results of the study showed that the overall degree of transformational leadership among heads of academic departments in Palestinian universities, from the perspective of faculty members, came with an overall mean (3.36 out of 5) with a (moderate) level. As for the fields, they were ranked as follows: 1. Idealized influence with a mean (3.47). 2. Individualized consideration (3.43), both rated (high). 3. Inspirational motivation (3.29). 4. Intellectual stimulation (3.26), both rated (moderate). The results of the linear regression coefficient analysis indicated that the two fields of individualized consideration and inspirational motivation contributed the most to the overall degree of transformational leadership. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of transformational leadership among heads of academic departments in Palestinian universities from the perspectives of faculty members according to the variables of academic rank, type of academic department, and type of university. While there were statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) according to the governorate variable, in favor of the southern governorates (Gaza Strip). Based on the results, the study recommended the necessity of activating the practice of transformational leadership through holding training courses, workshops, and various seminars, to spread the culture of transformational leadership among heads of academic departments and faculty members.

Keywords: Transformational Leadership, Academic Departments, Palestinian Universities, Faculty Members.

و اقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية

د/ غسان نايف ذوقان

كلية العلوم الإنسانية والتربوية | جامعة النجاح الوطنية | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (429) عضو هيئة تدريس بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين. وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبرنامج AMOS. بينت نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، جاءت بمتوسط كلي (3.36 من 5) وبدرجة (متوسطة)، أما المجالات فجاءت مرتبة كالآتي: 1.التأثير المثالي بمتوسط (3.47). 2.الاعتبارات الفردية (3.43). وكلاهما بتقدير (كبيرة). 3. التأثير الإلهامي (3.29). 4.الاستثارة الفكرية (3.26). وكلاهما بتقدير (متوسطة). وأظهرت نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي ان مجالي الاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي هما الأكثر إسهاماً في الدرجة الكلية للقياد التحويلية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة. بينما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات متنوعة، لنشر ثقافة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية. الأقسام الأكاديمية. الجامعات الفلسطينية. أعضاء الهيئات التدريسية.

1- المقدمة.

يحتل التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص مكانة مهمة لدى الشعب الفلسطيني، حيث إنه إضافة لما يمنحه التعليم من مكانة اجتماعية للمتعلم، فإنه يشكل مصدراً رئيساً للدخل بعد أن فقدت الغالبية العظمى من أبناء الشعب الفلسطيني مقدراتهم الاقتصادية بسبب تهجيرهم من مدنهم وقراهم من قبل الاحتلال الصهيوني، وتحولهم إلى لاجئين في بلادهم وفي دول الجوار.

وفي ظل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة، أصبحت القيادة التحويلية إحدى أهم الركائز في إدارة المؤسسات الأكاديمية، لما لها من دور محوري في تعزيز الأداء، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. يؤكد Bass (1999) أن "القيادة التحويلية تحدث تغييرًا حقيقيًا في الأفراد والمؤسسات، من خلال تحفيزهم على تخطي مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف جماعية أعلى(Bass, 1999, p. 11) . وقد أشارت دراسة(Shafi et al.2020) إلى أن "القيادة التحويلية تُعد محركًا رئيسيًا للابتكار التنظيمي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب مرونة وتكيفًا مستمرًا.

وينظر إلى نمط القيادة التحويلية كأحد الإبداعات الإدارية المعاصرة، وأنها جاءت لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، وهي كمفهوم وممارسة، تكاد تكون قد فرضت نفسها حديثًا في كافة المؤسسات والقطاعات الحياتية، ومنها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها. ونظراً للتطورات المتسارعة في مجال الإدارة، وخاصة إدارة المؤسسات التعليمية، إضافة إلى ما أفرزه القرن الحادي والعشرين من تحديات أثرت على بيئة العمل، فقد أصبحت القيادة التحويلية إحدى أهم الركائز في إدارة المؤسسات الأكاديمية، لما لها من دور محوري في تعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ففي قطاع التعليم العالي كان للقيادة التحويلية نصيب متواضع من الاهتمام من حيث الدراسات والأبحاث النظرية من ناحية، وفي التطبيق من ناحية أخرى. فقد أجرى الخوالدة وجرادات (2011)، والرشيدي (2018) دراسات حول واقع ممارسة عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات لسلوك القيادة التحويلية، وقدمت أبو غوش (2015) نموذجًا مقترحًا للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية. وبعض الدراسات كدراسة Cahyono & Others (2020) تناولت بالبحث تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند العاملين في الجامعات.

وفي السياق الفلسطيني، فقد أكدت دراسة القبج وحامد (2023)، أن "تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين، يعتبر بالغ الأهمية في تحسين أدائهم المهني وتعزيز بيئة العمل الأكاديمية". من جهة أخرى، وجدت مراجعة شاملة للأبحاث في دول الجنوب العالمي (2013–2023) أن: هناك هيمنة لأسلوب القيادة التحويلية بين مؤسسات التعليم العالي في بلدان الجنوب العالمي، مما يُبرز تأثيره على أداء الجامعات." (ScienceDirect, 2024).

وفي السياق الإفريقي، أوضحت دراسة (Adejmuom G, & Olagunju, TM 2024) التي أجريت في نيجيريا، أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابًا على القيادة التحويلية وأداء المنظمة... وتتوسط القيادة التحويلية بشكل إيجابي التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة. وفي أمريكا، أشارت دراسة (Martinez, & Nguyen, 2023) إلى أن القادة التحويلين في التعليم العالي... لديهم رؤية واضحة وملهمة لمستقبل مؤسساتهم. ينشرون هذه الرؤية... ويبنون ثقافة من الحماس والتحفيز. وفي أفريقيا ايضاً وتحديدا في كينيا، وجدت دراسة نجورو، و وريبثي &Njorge, (Muruuthim 2024) أن التحويلية اكتسبت تركيزًا متزايدًا داخل أنظمة التعليم العالي الأفريقية، مما يؤكد دورها في التغيير المؤسسي وتمكين الشباب." وتمثل الدراسة نموذجًا حقيقيًا يغطي القيادة التحويلية في سياق إفريقي جامعي، بما يشبه البيئة الفلسطينية من حيث التحديات المؤسساتية.

ولكن لا بد، ومن باب الدقة والإنصاف، من الإشارة إلى أن القيادة التحويلية وإن لم تكن معروفة بالاسم، إلا أنها كانت موجودة بالفعل، ومنذ قرونٍ عديدة؛ فقد مارسها النبي عليه الصلاة والسلام في قيادته للدولة الإسلامية الوليدة في المدينة المنورة. فقد أشارت دراسة حسن (2014: 89) إلى "العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وذلك من خلال بيان معنى القيادة التحويلية في النهج النبوي وإبراز ملامح السلوك القيادي التحويلي للنبي – صلى الله عليه وسلم."

هذه الشواهد المتنوعة تؤكد أن القيادة التحويلية أصبحت ضرورة ملحة في البيئات الأكاديمية المعاصرة، لما توفره من إمكانيات لإدارة المعرفة، التحفيز، ودعم الاستدامة المؤسسية. وفي الواقع الفلسطيني، ومع وجود تحديات مركبة تشمل الأزمات السياسية والاقتصادية وضغوط الجودة والاعتماد، تبرز الحاجة الملحة لدراسة واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. فهل تمارس هذه القيادات دورها التحويلي كما هو متوقع منها؟ وهل تظهر سمات مثل التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية بوضوح في هذه البيئة؟ وهذا ما تحاول الدراسة الإجابة عنه. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مع محاولة تقديم توصيات تسهم في تطوير الأداء القيادي بما يتناسب مع خصوصية السياق الفلسطيني وظروفه.

1-2- مشكلة الدراسة

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات حيث أنهم بحق يشكلون الوحدة الرئيسية ذات التأثير المباشر في العملية الأكاديمية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي، كونهم يمثلون الجهة الوسيطة بين الإدارة العليا للجامعة وبين الكادر التدريسي. إضافة إلى ما أوصت به العديد من الدراسة كدراسة (عساف، وحسنين،2019) التي أوصت بضرورة تعزيز مفاهيم الخطاب التحويلي في الجامعات الفلسطينية هذا الخطاب الذي يفترض أن يقوم على الاحترام والتقدير للكفاءات بغض النظر عن الولاءات، وكذلك وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تعنى بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية في التدوير الإداري للقيادات العليا. حيث اظهرت دراستهما مدى حاجة الجامعات الفلسطينية لهذا النمط من القيادة، من جانب آخر أظهرت دراسة (أبو عواد، جودة وآخرون، 2021) أن هناك ضعفاً في ممارسة القيادة التحويلية لدى بعض رؤساء الأقسام، وخاصة في مجال التحفيز الفردي للعاملين، وكذلك الأمر أشارت العديد من الدراسات أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تعاني من ضعفٍ في التنسيق الإداري، وتداخل الصلاحيات، إضافة إلى ضعف نظام الحوافز للعاملين في هذه الجامعات. كما أشار تقرير هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية. (2022). التقرير السنوي حول أداء الجامعات الفلسطينية إلى ضعف في تطوير الكوادر القيادية، محدودية استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة. ومما لا شك فيه أن كل ذلك ينعكس بشكل أو بآخر على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات، وهذا ما أكده المسح الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). حول واقع مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، إذ أشار إلى تدني نسبة الرضا الوظيفي بين العاملين في بعض الجامعات، ضعف في آليات اتخاذ القرار. ولذلك أوصى التقرير الناتج عن المسح بضرورة تعزيز المشاركة في صنع القرار، تطوير برامج تحسين بيئة العمل. أما دراسة الرشيدي (2018) فقد اوصت "بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوئها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم."

ولأن الجامعات الفلسطينية ليست في معزل عن كل التغيرات المعاصرة، ولأهمية التعليم العالي في فلسطين من ناحية، ومن ملاحظات الباحث المباشرة – من ناحية ثانية - كونه عضو هيئة تدريس جامعية منذ أكثر من ثلاث عقود، وما عايشه من خبرات، وتَعَدُدْ من تعامل معهم، أو تعرف عليهم من رؤساء الأقسام، وتمتع العديد منهم بالكفاءة والقدرة العاليتين، لكنهم بحاجة إلى قيادة تمتلك الإرادة لمنحهم المزيد من الصلاحيات، والحرية الأكاديمية لإتاحة المجال لقدراتهم الإبداعية والتطويرية لتأخذ طريقها نحو التطور والارتقاء بالجامعات التي ينتمون إليها. ومن خلال تفحص الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، فقد تبين للباحث وجود نقص في الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة التحويلية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات بشكل عام والجامعات الفلسطينية بشكل خاص، كما أنه ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات وأخرى غيرها، إضافة لمشاهدات الباحث الحية، لوحظ أن الجامعات الفلسطينية ومؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل عام، تعاني من ضعف في تبني القيادة التحويلية والإبداع الإداري، و ضعف قنوات الاتصال الداخلي واتخاذ القرار، مما أوجد ضعفاً في كفاءة الإدارة الأكاديمية وأنماط القيادة المختلفة. وقد جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للجهود السابقة، وللمساهمة في سد مثل هذا النقص في دراسة واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعات. وهذا ما أثار رغبة الباحث واهتمامه في الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

1-3-أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها؟
2- ما أكثر مجالات القيادة التحويلية مساهمة في تفسير الدرجة الكلية لواقع للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها؟
3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر هيئات التدريس بخصوص واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ملكية الجامعة، موقع الجامعة)؟

1-4- أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى:

1. الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
2. التعرف إلى أكثر مجالات القيادة التحويلية مساهمة في تفسير الدرجة الكلية للقيادة التحويلية.

3. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر هيئات التدريس بخصوص واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ملكية الجامعة، موقع الجامعة)؟

1-5- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تعالجه الدراسة، وهو القيادة التحويلية، وأهمية الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، بالإضافة الى ان هذه الدراسة توفر اطاراً نظرياً يتسم بالشمولية من حيث تطبيقها على مستوى الوطن، فقد أجريت على المحافظات الشمالية، والمحافظات الجنوبية من فلسطين (أي الضفة الغربية وقطاع غزة) على حد سواء، وتسهم في افادة الباحثين والعاملين في مجال التعليم العالي، لوضع الأسس العلمية للارتقاء بالتعليم العالي الفلسطيني من خلال الارتقاء بالأقسام الأكاديمية التي تعد الوحدة الأساسية في الجامعات، وذلك من خلال تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية. ولا شك ان تطوير رؤساء الأقسام الأكاديمية وتدريبهم على انتهاج اساليب قيادية تربوية متقدمة، ستنعكس آثاره إيجابيا على أداء ورضا اعضاء هيئة التدريس، ومن ثم على الطلبة مما يساهم في تحقيق الأهداف العليا للجامعة وللتعليم العالي وخاصة في البيئة الفلسطينية التي تعاني الكثير من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وتعتبر الدراسة إضافة نوعية في الأدب التربوي المتعلق بنظريات القيادة، وتطبيقاتها العملية وخاصة القيادة التحويلية، والاستفادة من الجانبين النظري والتطبيقي لإجراء بحوث جديدة في هذا المجال، هذا وتعمل الدراسة على إثراءً الناحية العملية، وذلك من خلال توفير ادوات يمكن للباحثين استخدامها او تصميم ادوات بحثية في ضوئها.

1-6- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي**: القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
- **الحد البشري:** من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- **الحد المكاني:** الجامعات في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) والجنوبية (قطاع غزة) في فلسطين.
- **الحد الزماني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي 2024/2023.

1-7- مصطلحات الدراسة:

- **مفهوم القيادة لغة:** ذكرت معاجم اللغة العربية أن القيادة مشتقة من الفعل قاد. والقائد هو الشخص الذي يقود الآخرين أي يوجههم نحو هدف أو غاية، وقد جاء في المعجم الوسيط " قاد وقيادة، قاد الدابة، مشى أمامها أخذ بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه. (المعجم الوسيط، 2004).
- **القيادة اصطلاحاً:** لقد تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم القيادة – شأنها في ذلك شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية نعرض هنا عددا من هذه التعريفات: ويشير عبد الرؤوف(2015) في " (أبو برهم، 2021، 16) أن القيادة تعني "الأخذ بالزمام، والسير نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي"
- **القيادة التحويلية Transformational Leadership** تعرف اصطلاحاً بأنها: " عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية الأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في الصالح العام. وفي هذا النمط الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز. وذكر العلماء أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، ورعاية الأفراد" (عبد المولى، 2015، 3)
  - **أما التعريف الإجرائي**: يقصد بها الدرجة التي يحصل فيها أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية من فلسطين على أداة قياس القيادة التحويلية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.
- **رؤساء الأقسام الأكاديمية**: هم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية بالتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة لتسيير الأعمال بالأقسام العلمية بالكليات. أو هو عضو من أعضاء هيئة تدريس مكلف رسميا من قبل رئيس الجامعة ليتولى رئاسة القسم الأكاديمي وهو الذي يملك حق صنع القرار من موقعه كإداري" (الدراكة، 2012)
- **الجامعات الأهلية**: هي تلك الجامعات التي تم إنشاؤها منذ العقد السابع من القرن العشرين بمبادرات أهلية من قبل شخصيات فلسطينية أكاديمية واقتصادية ومجتمعية، بهدف توفير فرص التعليم العالي لأبناء الشعب الفلسطيني داخل فلسطين، مما يساهم في

دعم صمود الشباب الفلسطيني على أرض وطنه، والتخفيف من أعباء وتبعات السفر للدراسة في الخارج. وهي جامعات وطنية ليست ربحية وليست حكومية أو خاصة. لكنها تعمل تحت مظلة مجلس التعليم العالي الفلسطيني، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1- الإطار النظري.

2-1-1-القيادة والقيادة التحويلية:

تُعرَّف القيادة في الفكر الإداري بأنها عملية شمولية تهدف إلى توجيه الطاقات البشرية واستثمارها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فهي لا تقتصر على التخطيط والتنظيم والرقابة، بل تمتد لتشمل نشر ثقافة الولاء والانتماء، وتعزيز القيم المؤسسية السامية، وتحفيز العاملين لاستخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة في سبيل خدمة المصلحة العامة.. (صالحة وآخرون، 2021: 8).

وقد تطور الاهتمام في العقود الأخيرة بنموذج القيادة التحويلية، الذي يقوم على إحداث تغيير عميق في سلوكيات ومواقف المرؤوسين، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة. وأكدت العديد من الدراسات (أبو برهم، 2021؛ اشتيوي، 2016؛ الرشيدي، 2018؛ الحبيشي وحسان، 2021؛ العظامات، 2021؛ الغامدي، 2021) أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة **مجالات رئيسية مترابطة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.**

1. **التأثير المثالي: (Idealized Influence)** يُعد هذا المجال حجر الزاوية في القيادة التحويلية، إذ يُنظر إلى القائد على أنه القدوة والمثل الأعلى الذي يحتذي به الآخرون. وقد عرّفه الشقيرات والجازي (2019) كما ورد في العظامات (2021: 27) بأنه السلوك الذي يجعل المرؤوسين يرون قادتهم نماذج يُقتدى بها، بفضل القيم التي يغرسونها والتي تلهم المرؤوسين وتدفعهم إلى الالتزام. وهو شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما، حيث يمتلك القائد جاذبية خاصة تؤهله للتأثير العميق في سلوك الآخرين.

أما الطويل (2006) كما ورد في عمايرة وعاشور (2021: 389) فقد أوضح أن التأثير المثالي يقوم على المثال والقدوة، حيث يكون القائد هو الذي يضع رؤية المؤسسة ويغرس في نفوس التابعين الاعتزاز بالرسالة والانتماء لها. ويشاركهم في المخاطر ويقدم مصالحهم على مصالحه الشخصية، بما يعزز ثقتهم واحترامهم له. وبذلك يصبح القائد نموذجاً سلوكياً وأخلاقياً يُحاكى، بعيداً عن التعسف أو استغلال السلطة.

2. **التأثير أو الحفز الإلهامي: Inspirational Motivation**: " يركز هذا المجال على قدرة القائد على بث الحماس والدافعية في نفوس المرؤوسين، وإشراكهم في صياغة رؤية مستقبلية مشتركة. وقد عرفه صالحة وآخرون (2021: 341) بأنه إثارة التحدي لدى التابعين وإشراكهم في تحقيق الأهداف الجماعية، بما يذكي روح الفريق. كما عرفه التلباني وبدير والرقب (2013) كما ورد في العظامات (2021: 27) بأنه قدرة القائد على إيصال توقعاته ورؤيته بوضوح، وجعل العاملين يشعرون أن أهدافهم الشخصية مندمجة في أهداف المؤسسة.

ويرى الباحث أن التحفيز الإلهامي يمثل الجانب الفني الأبرز في القيادة، حيث يتقاطع مع علم النفس التربوي في كيفية فهم دوافع الأفراد وتعزيزها. فالقائد التحويلي لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يعمل على بناء التزام وجداني عميق لدى مرؤوسيه، بحيث يسعون إلى تحقيق الأهداف بروح الفريق الواحد، ويتجاوزون حدود قدراتهم السابقة بفضل الحافز الداخلي الذي يزرعه فيهم.

3. **الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation):** هذا المجال يقصد به تشجيع العاملين على التفكير الناقد والإبداعي، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات. فقد عرّفها Walumbwa & Lawler (2003) كما ورد في الرشيدي (2018: 9) بأنها إثارة التابعين للتفكير بطرق جديدة، واستخدام المنطق قبل اتخاذ أي قرار.

بينما أوضح دوح وشنيني (2019: 299) أن الاستثارة الفكرية تتمثل في خلق بيئة يشعر فيها العاملون بالأمان للتفكير بحرية وطرح الأفكار المبتكرة، بما يعزز روح الابتكار والإبداع. وأكد صالحة وآخرون (2021: 341) أن القائد التحويلي يستثير أتباعه بتشجيع التجديد والعقلانية، ويعزز الأفكار الجديدة حتى وإن تعارضت مع أفكاره، مع تجنب النقد العلني في حالة الإخفاق.

ويُنظر إلى الاستثارة الفكرية على أنها آلية لرفع مستوى مهارات التفكير العليا لدى الأفراد، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار المستمر، وهو ما يميز المؤسسات الناجحة في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

4. **الاعتبارات الفردية: (Individualized Considerations) يمثل** هذا المجال البعد الإنساني الأعمق في القيادة التحويلية. فقد أشار الغزالي (2012) كما ورد في أبو برهم (2021: 29) إلى أن الاعتبارات الفردية تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وفقاً لمبدأ الفروق الفردية، عبر تقديم الدعم الشخصي والإرشاد والتدريب المستمر بما يحقق النمو والتطور.

كما أوضح عبد العال (2015) كما ورد في العظامات (2021: 27) أن مراعاة أحوال العاملين وحاجاتهم تمثل ركناً أساسياً من أركان القيادة التحويلية، حتى لا يبقى العامل منشغلاً بحاجاته غير المشبعة على حساب تركيزه في العمل. وخلص صالحة وآخرون (2021: 341) إلى أن القائد التحويلي يجب أن يُعامل كل فرد بصفة مستقلة، وأن يقوم بدوره كمدرب وناصح، معترفاً بالفروق الفردية في الاحتياجات والقدرات.

ويرى الباحث أن هذا المجال يمثل الأساس الذي تتكامل من خلاله بقية المجالات، فحينما يشعر المرؤوس أن قائده يتفهم حاجاته ويهتم به بصدق، فإن ذلك ينعكس في استعداده لبذل الجهد وتحقيق رؤية المؤسسة.

2-1-2-أهمية القيادة التحويلية في الجامعات:

أشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي. فقد أكد Sergiovanni (1996)أن هذا النمط القيادي يُعد أساسياً في الجامعات لما له من قدرة على تعبئة الطاقات الفردية والجماعية، وتعزيز القيم المؤسسية، بما يحول الجامعة إلى مؤسسة أكثر فاعلية (الخوالدة وجرادات، 2011: 11).

كما أوضح Leithwood (1994) أن أهمية القيادة التحويلية في الجامعات تنبع من أربعة مقدمات رئيسية:

1. تعزيز الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، ونشر الالتزام ببذل جهود إضافية من أجل إحداث تغيير ذي معنى.
2. الحاجة إلى إحداث تغييرات منتظمة لمواكبة البيئة المتغيرة باستمرار.
3. دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة داخل الجامعات.
4. ضمان الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس بما يعزز كفاءتهم.

ويرى الباحث أن الجامعات، بصفتها مؤسسات رائدة للتغيير في المجتمع، هي الأكثر حاجة للقيادة التحويلية. فهي القادرة على تحفيز الإبداع والتطوير، ورفع الدافعية للإنجاز، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة. كما أن القيادة التحويلية تمثل أداة استراتيجية للحفاظ على الإرث الثقافي للمجتمع، ونقله إلى الأجيال الجديدة، دون أن يتعارض ذلك مع الانفتاح على المستجدات العالمية المفيدة.

2-1-3-القيادة التحويلية في البيئة الجامعية الفلسطينية:

تبرز أهمية القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كأحد الأساليب القيادية الحديثة القادرة على إحداث تغيير إيجابي، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتمكين، ورؤية مشتركة تدعم الاعتبارات الفردية والتحفيز المستمر. وتزداد هذه الأهمية في ظل التحديات المؤسسية والسياسية والاقتصادية التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني بفعل سياسات الاحتلال التعسفية.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن انتهاج هذا النمط في الجامعات الفلسطينية يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات الأكاديمية والإدارية (شقور وهواري، 2025)، وتعزيز الولاء التنظيمي والثقة بين العاملين عبر التأثير المثالي (عموري، 2020)، إضافة إلى بناء منظمة منفتحة على التطوير والتعليم المؤسسي (العواودة، 2018). كما يساهم في تحفيز العاملين أكاديمياً ومهنياً عبر تفعيل الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية (عموري، 2020).

غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تطويع القيادة التحويلية لمواجهة التغيرات المتسارعة، من خلال تمكين الأفراد وتدريبهم على إدارة التغيير رغم التحديات السياسية والاقتصادية (صالحة وآخرون، 2021). كما يشترط تكوين رؤية قيادية مشتركة، وتطوير برامج التدريب والاتصال والتحفيز، إلى جانب تفويض الصلاحيات وبناء الثقة، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع (العواودة، 2018؛ شقور وهواري، 2025).

ورغم العقبات الكبيرة مثل سيادة الثقافة السلطوية، ضعف برامج التأهيل القيادي، نقص الحوافز الوظيفية والعدالة التنظيمية (عموري، 2020؛ شقور وهواري، 2025)، فقد شهدت بعض الجامعات الفلسطينية تجارب ناجحة. إذ أظهرت دراسة شقور وهواري (2025) أن جامعة الاستقلال حققت مستوى مرتفعاً في ممارسة القيادة التحويلية، كما كشفت دراسة العواودة (2018) عن علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

وتؤكد هذه التجارب أن التوسع في تطبيق القيادة التحويلية ممكن رغم المعيقات، خاصة عبر استراتيجيات مثل إدماج مفاهيم المنظمة المتعلمة في الخطط التطويرية (العواودة، 2018)، واعتماد أساليب تحفيزية للتطوير المهني وتمكين العاملين (شقور وهواري، 2025؛ عموري، 2020). وبذلك تبقى القيادة التحويلية خياراً استراتيجياً لتعزيز فاعلية الجامعات الفلسطينية وتجاوز تحدياتها.

2-2-الدراسات السابقة.

2-2-1-دراساتسابقة بالعربية:

1. **هدفت دراسة الشمري (2025)** إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية، مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات .شملت العينة (375) قائدًا تربويًا .أظهرت النتائج أن ممارسة

القيادة التحويلية جاءت مرتفعة في جميع الأبعاد، حيث احتل بُعد التأثير والجاذبية المرتبة الأولى، يليه الاستثارة الفكرية، ثم التحفيز والإلهام، وأخيرًا الاعتبارات الفردية .كما لم تُسجّل فروق دالة إحصائيًا تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة .قوة الدراسة في حجم عينة كبير وتغطية شاملة، لكن قيدها يتمثل في اقتصارها على المدارس القطرية، مما يضعف تعميم نتائجها على الجامعات.

2. **وسعت دراسة الغنام (2025)** للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز . استخدمت المنهج الوصفي مع الاستبانة على عينة من (58) قياديًا أكاديميًا .كشفت النتائج عن مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بمتوسط (3.83) وعلاقة قوية جدًا بالتميز المؤسسي(r=0.852) ، حيث فسرت القيادة التحويلية 72.1% من التغير في التميز .أكدت كذلك غياب الفروق الديموغرافية .تميزت الدراسة بربطها المباشر بين القيادة والتميز المؤسسي، لكنها تعاني من محدودية حجم العينة.
3. **من جانب آخرفقد تناولت دراسة علّاونة وجبران (2024)** درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بدافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من (381) عضو هيئة تدريس .أظهرت النتائج ارتفاع القيادة التحويلية والدافعية الإلكترونية، مع علاقة ارتباطية إيجابية دالة .أوصت الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية لدعم التكيف مع التعليم الإلكتروني .وتميزت بالربط بين القيادة وأحد مظاهر التدريس الحديث، غير أن اقتصارها على إقليم واحد يقلل من التعميم.
4. **وفي السياق الجامعي فإن دراسة الجمعة (2023)** استقصت مدى توافر مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والدراسات الإنسانية وكلية المجتمع بحريملاء في السعودية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي على عينة (105) أعضاء هيئة تدريس .أظهرت النتائج توافرًا كبيرًا لمجالات القيادة التحويلية الأربعة، مع فروق دالة لصالح كلية المجتمع في بُعد الكاريزما .تميزت الدراسة بتحليل الفروق، إلا أن اقتصارها على كليتين حدّ من إمكانية التعميم على مستوى الجامعات، ويقلل من القيمة التراكمية للمعرفة.
5. أما في الأردن **فهدفت دراسة الرواشدة (2023)** للتعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في جامعة جرش للقيادة التحويلية، وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من (238) عضو هيئة تدريس، وشملت العينة (153) منهم بنسبة (64%). استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداةً لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة التحويلية كانت مرتفعة، كما بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وعمليات إدارة المعرفة. ولم تُسجل فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير الجنس أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة. وتتمثل قوة هذه الدراسة الربط بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة، وهو ما يثري الفهم التطبيقي للقيادة، بينما تظل محدوديتها في اقتصارها على جامعة واحدة.
6. أما **دراسة القبج وحامد(2023)** في السياق الفلسطيني ركزت على أثر التمكين الإداري والقيادة التحويلية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية خضوري وجامعة الاستقلال). اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (498) فردًا، استُردت منها (202) استبانة، وخضع (196) منها للتحليل الإحصائي. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودال لكل من التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الصلاحيات ومنح أعضاء الهيئة سلطة أوسع في اتخاذ القرارات، مع تحسين نظم الحوافز. أهميتها تكمن في تقاطعها مع الدراسة الحالية في السياق الجغرافي الفلسطيني، غير أنها اقتصرت على جامعتين حكوميتين فقط، مما يحد من شمولية النتائج. وقد اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تقاطعت مع الدراسة الحالية في السياق الجغرافي – فلسطين -.
7. وكذلك الأمر **بالنسبة لدراسة أبو علي (2022) :**فقد تقاطعت مع الدراسة الحالية في السياق الجغرافي، إلا أنها سعت للتعرف إلى الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالكليات الجامعية الفلسطينية، من وجهة نظر (277) عضو هيئة تدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت النتائج تفوق النمط المتساهل على التحويلي، مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعًا للجنس أو الخبرة، باستثناء فروق لصالح كلية العلوم التطبيقية .وامتازت الدراسة بمقارنتها أنماط القيادة، لكنها لم تربط القيادة التحويلية بمخرجات مثل الأداء أو الرضا الوظيفي أو تحليل البيانات بين المحافظات كما هو الحال في الدراسة الحالية
8. وبالعودة إلى السياق الأردني وفي المجال المدرسي تحديداً جاءت **دراسة العظامات :(2021)** والتي تناولت واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، من وجهة نظر وجهة نظر (50) مقيمًا ومقيمة من وحدة جودة التعليم والمساءلة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البينات وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج مستوى متوسطًا لممارسة القيادة التحويلية وبمتوسط(3.33) ، وقد جاء بُعد الاعتبارات الفردية أولًا. وتبرز قوة الدراسة في اعتمادها على التقييم الخارجي الذي يوفر منظورًا مستقلًا، لكنها تعاني من صغر حجم العينة، إضافة إلى أن تطبيقها في سياق مدرسي يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على السياق الجامعي.
9. **أما دراسة الغامدي (2021)** فقد جاءت في السياق الجامعي للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالتماثل التنظيمي في جامعة الباحة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من (127) عضو هيئة تدريس،

باستخدام MLQ و .OIQأظهرت النتائج مستوى مرتفعًا للقيادة التحويلية، وتصدر مجال الدافعية الإلهامية مجالات القيادة التحويلية الأخرى، وقد تميزت الدراسة باستخدام أدوات موثوقة، ورغم قوة هذه الأدوات إلا أن غياب تحليل الآليات التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين، يعد فجوة بحثية جديرة بالمعالجة في دراسات لاحقة.

10. وامتداداً في العمق العربي ومن البيئة الليبية جاءت **دراسة المجدوب وغانم (2021)** حيث سعت إلى التعرف إلى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة عمر المختار بليبيا، على عينة من (171) عضو هيئة تدريس واعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت متوسطة بينما الأداء الوظيفي كان مرتفعاً .وتبرز أهمية الدراسة في إبراز التناقض، ورغم أن درجة القيادة التحويلية كانت متوسطة، إلا أن الأداء كان مرتفعاً مما يطرح سؤالاً جديراً بالإجابة: ما هي العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء ولم تذكرها الدراسة، ومع أن الدراسة تساهم في إثراء الجانب التطبيقي للقيادة إلا أنها تحتاج إلى تفسير أعمق لهذه الفجوة.
11. أما **دراسة الزهر اني (2020)** هدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من (272) عضوًا .أظهرت النتائج مستوىً مرتفعًا في جميع المجالات، مع فروق لصالح الذكور وغير السعوديين والأكثر خبرة .وبالنسبة لمجالات القيادة فقد جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى، في حين كان مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة. وتكمن قوة الدراسة في دمجها متغيرًا نفسيًا اجتماعياً (الروح المعنوية)، مما يعزز من قيمة نتائجها. لكن اقتصارها على جامعة واحدة يقيّد النتائج ويقيد تعميمها.
12. وحول تطوير الأداء لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات وعلاقتها بالقيادة التحويلية جاءت **دراسة الشمري (2020)** لتقدم تصوراً لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل في ضوء القيادة التحويلية .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من (166) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج مستوى متوسطًا لممارسة القيادة التحويلية، وعدم وجود فرق دالة إحصائياً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية إلا أن هناك فروقاً لصالح رتبة أستاذ في بُعد التمكين. وأوصت الدراسة بتشكيل مجالس استشارية وتهيئة بيئة جاذبة وكان أبرز إسهام لهذه الدراسة يتمثل في التصور التطويري المقترح، والذي شمل تشكيل مجالس استشارية وتعزيز بيئة العمل، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة.
13. ونختم الدراسات العربية **بدراسة العريمي (2020).** والتي جاءت في السياق الجامعي الأردني وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .استخدمت المنهج الوصفي واستبانة على (370) عضو هيئة تدريس .أظهرت النتائج مستوىً منخفضًا نسبيًا بمتوسط(2.35) ، وقد حل مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، في حين احتل مجال الاستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة مع فروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة .كشفت الدراسة عن فجوة بين التعليمات النظرية والممارسة وإلى نقص الخبرة، وهو ما يقلل من فاعلية تطبيق القيادة التحويلية.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية

1. استهدفت **دراسة Lizhenyu (2025)** فحص أثر القيادة التحويلية لدى رؤساء الجامعات على السلوك الابتكاري عبر الالتزام بالتغيير في الصين .اعتمدت استبانة إلكترونية لعينة من (555) عضو هيئة تدريس، واعتمد الباحث تصميما مفاهيمياً تمهيدياً. أظهرت النتائج أن القيادة تعزز الالتزام والابتكار .وأوصت الدراسة باستخدام CB-SEM واختبار متغيرات وسيطة .تكمن قوة الدراسة في تركيزها على الجانب السلوكي النفسي، لكنها بحاجة إلى اختبارات سببية أعمق.
2. أما دراسة **عمر وآخرون: (Umar et al., 2025)** والتي أخذت بعداً عالميا وفق البيئة التي أجريت فيها وهي عدة جامعات دولية في جنوب شرق آسيا. وقد هدفت إلى استكشاف دور إدارة التغيير والطريقة التي تتوسط فيها القيادة التحويلية، وعملية إدارة المعرفة لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية استخدمت المنهج التحليليSEM ، وأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا تكامليًا للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي. وقد تميزت هذه الدراسة وتفوقت بمنهجها التحليلي المعمق وتأكيدها على أهمية دمج القيادة في عمليات استراتيجية مثل إدارة المعرفة ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي.، لكن تفاصيل العينات غير واضحة بما يكفي.
3. وفي سياق التخطيط الاستراتيجي أيضاً جاءت دراسة **حبيب وآخرون (Habeeb et al., 2024):**بهدف دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية على الأداء والاستدامة في (48) جامعة نيجيرية. شملت عينة الدراسة (388) موظفًا، واستخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSSوأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا لكلا المتغيرين .أوصت بتدريب القادة واعتماد مبادرات مستدامة . ميزة الدراسة اتساع نطاقها، لكن الاقتصار على سياق وطني واحد يقلل من التعميم.
4. وفي البيئة الأكاديمية الماليزية جاءت **دراسة صدقي وزملاؤه: .(Sadeghi et al., 2023):** والتي هدفت إلى استكشاف تأثير أسلوب القيادة التحويلية الذي يمارسه رؤساء الأقسام على رضا المحاضرين عن عملهم في الجامعات الماليزية، اعتمدت الاستبانة وطبقت على (300)

محاضر واستخدمت الانحدار المتعدد، كشفت النتائج علاقة قوية فسّرت 40% من تباين الرضا، مع بروز دور واضح للتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي .تظهر قوة الدراسة في الاختبار الإحصائي، إلا أن نتائجها قد تتأثر بالسياق المحلي.من جانب آخر جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث ترتيب مجالات القيادة.

5. أما **دراسة (Antonopoulou et al., 2020):** فقد استقصت أنماط القيادة والقيادة الرقمية بجامعة يونانية .شملت العينة (28) رئيس قسم وأُجري تحليل عبر MLQ و.SPSS أظهرت النتائج ارتباطًا إيجابيًا قويًا بين القيادة التحويلية والرقمية، وسلبيًا مع القيادة السلبية . ميزة الدراسة تناولها موضوعًا حديثًا، وتعتبر هذه الدراسة مثيرة علمياً ذلك أنها ربطت بين النمط القيادي التقليدي وممارسات القيادة الرقمية الحديثة، لكن حجم العينة الصغير وسياق جامعة واحدة يحد من القوة التفسيرية. والتعميم الخارجي، كما أنها لم تبين المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة أو التخصص الأكاديمي والتي قد تؤثر على نمط القيادة وسلوك القادة.
6. وفي السياق المدرسي وفي البيئة **الصينية تحديداً كانت دراسة باي (Xinlu Pi,2020)** التي اختبرت العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في مدارس ثانوية بالصين .استخدمت مقاييس MLQ والعدالة التنظيمية. طبقت على (317) معلمًا .بينت النتائج علاقة قوية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، وتبين أن مجال التحفيز والإلهام كان الأكثر تأثيراً من بين المجالات الأخرى مع تأثير كبير لبُعد التحفيز والإلهام .برزت قوة الدراسة في أدواتها الصادقة،إلا اقتصارها على بيئة ثقافية واحدة (الصين)، مقد يحد من قابلية تعميم النتائج في بيئات أخرى. كما أن البيئة التي طبقت فيها الدراسة هي بيئة مدرسية وليست جامعية.
7. أما دراسة ((Cahyono et al. (2020)**:** فقد درست أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي عبر دور الوساطة للرضا الوظيفي، في جامعة خاصة بإندونيسيا .وتألفت العينة من (102)عضو هيئة تدريس، باستخدام SEM عبر .SmartPLS أظهرت النتائج أن الرضا وسيط فاعل، ومجال الاستثارة الفكرية يؤثر مباشرة في الالتزام .وقد تميزت هذه الدراسة باستخدام أدوات قياس موثوقة.(MLQ) ودمج نمذجة SEM يعطي دقة في تحليل العلاقات. وتقديم نموذج مفاهيمي قوي يدمج بين القيادة، الرضا، والالتزام. ويؤخذ عليها صغر حجم العينة واقتصارها على جامعة واحدة وعدم تضمين الدراسة متغيرات ديمغرافية مثل العمر والجنس والخبرة لفحص أثارها على النتائج.
8. أما **دراسة نيكداو (Nicdao,2019)**: فتعتبر دراسة حالة نوعية حول القيادة التحويلية لدى رؤساء الجامعات الحكومية بالفلبين . اعتمدت مقابلات شبه منتظمة مع (5) رؤساء جامعات .أبرزت النتائج أثرًا قويًا للقيادة التحويلية في تطوير الجامعات .وامتازت الدراسة بوضوح الهدف والمنهج إذ اعتمدت على تحليل نوعي دقيق يتيح تعمقًا في فهم الممارسات القيادية الواقعية وركزت على بيئة تعليمية حكومية في الفلبين مما يعزز واقعيتها وارتباطها بالسياق المحلي. وحملت رؤية تطبيقية من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق الفوري في مؤسسات التعليم العالي. إلا أنه يؤخذ عليها صغر حجم العينة حيث اقتصرت العينة على خمسة رؤساء فقط، ما يحد من إمكانية التعميم. وغاب عنها التحليل الكمي إذ أنها لم تستخدم أدوات إحصائية تعزز من مصداقية نتائج المقابلات النوعية

2-2-3-التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من مجمل الدراسات العربية والأجنبية أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع شبه إجماع على بروز بعدي التأثير المثالي (الكاريزما) والدافعية/التحفيز الإلهامي، في حين جاء بعد الاستثارة الفكرية غالبًا في المراتب الأخيرة. كما أشارت معظم الدراسات إلى أن المتغيرات الديموغرافية كالجنس، والرتبة الأكاديمية، والمؤهل العلمي لم تُحدث أثرًا واضحًا في مستويات ممارسة القيادة، بينما برزت سنوات الخبرة وطبيعة المؤسسة التعليمية كمتغيرات أكثر تأثيرًا.

وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة، فقد غلب على الدراسات العربية الطابع الوصفي الارتباطي، وغالبًا ما انحصرت في جامعة واحدة أو كلية محددة (مثل دراسة الرواشدة 2023، والجمعة 2023)، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها، إضافة إلى تركيزها على الوصف الكمي دون التعمق في تفسير آليات العلاقات. في المقابل، تميزت بعض الدراسات الأجنبية بتوظيف مناهج تحليلية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو الدراسات النوعية المعمقة(Nicdao, 2019) ، فضلًا عن ربط القيادة التحويلية بمتغيرات استراتيجية كإدارة التغيير، والعدالة التنظيمية، والاستدامة، والرضا الوظيفي، مما أضفى عمقًا وتنوعًا على نتائجها.

أما الفجوات البحثية، فتتمثل في محدودية الدراسات الفلسطينية (القبج وحامد 2023، أبو علي 2022)، واقتصارها على جامعتين أو على تحليل أنماط قيادية عامة، دون شمول جميع الجامعات أو التركيز على رؤساء الأقسام كوحدة تحليلية. كما أن اعتماد معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي، مع ضعف توظيف المناهج النوعية أو المختلطة، قلل من التفسير العميق للنتائج، إضافة إلى محدودية العينات وعدم إجراء مقارنات بين أنماط الجامعات المختلفة (حكومية، أهلية، خاصة).

وانطلاقًا من ذلك، سعت الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال: شمول جميع الجامعات الفلسطينية (الحكومية، الأهلية، والخاصة) في الضفة الغربية وقطاع غزة، واستهداف رؤساء الأقسام الأكاديمية كوحدة تحليلية محورية، واستخدام عينة كبيرة بلغت (429)

عضو هيئة تدريس، فضلًا عن التوصل إلى نتائج مغايرة نسبيًا، إذ أظهرت أن مستوى القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية جاء متوسطًا، خاصة في بعدي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية، بما يعكس الحاجة إلى مزيد من التمكين والتطوير القيادي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية، والبالغ عددهم حسب الدليل الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي الفلسطينية في نهاية أيلول (2021). ما مجموعه 5462 عضو هيئة تدريس (وزارة التعليم العالي، 2021).

3-3-عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية طبقية، تمثل مجتمع الدراسة، وعددها (429) عضو هيئة تدريس، تمثل ما نسبته 8% من مجتمع الدراسة المكون من (5462) عضو هيئة تدريس. من كافة الجامعات الفلسطينية الحكومية، والأهلية، والخاصة التي تعتمد نظام التعليم المنتظم. علماً بأن عينة مجتمعاً مكوناً من (6000) فرد هي 361 فردا، وذلك حسب جدول (Table For Determining Sample Size From Given Population). وتوزعت أعداد المستجيبين من هذه الجامعات حسب ما هو ظاهر في الجدول (1)

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة والمحافظة – موقع الجامعة- عند أعضاء الهيئة التدريسية (ن=429)

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة %	المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الرتبة الأكاديمية	محاضر (ماجستير)	160	37.3	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	64	14.9
	أستاذ مساعد	172	40.1		5- 10 سنوات	126	29.4
	أستاذ مشارك	53	12.4		11 سنة فأكثر	239	55.7
	أستاذ	44	10.3	نوع الجامعة	حكومية	91	21.2
المحافظة	المحافظات الشمالية	277	64.6		أهلية (عامة)	227	52.9
	المحافظات الجنوبية	152	35.4		خاصة	111	25.9

3-4-أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وبعد مسح الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ومنها دراسات كل من (الغامدي،2021 واشتيوي،2016. والزهراني 2020، والشمري 2020) قام بوضع إطار عام للمجالات والعبارات لكل مجال، حيث كان عدد العبارات قبل التحكيم الظاهري (66) عبارة، وبعد إجراء التعديلات واعتماد العبارات التي اجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين اصبحت (46) عبارة، وبعد إجراء التحليل العاملي أصبح عدد عبارات القيادة التحويلية (29) عبارة.

3-4-1-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

للتوصل للخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات لأداة الدراسة، قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. **صدق المحكمين – الصدق الظاهري**: قام الباحث بعرض الاستبانة أولاً على (11) خبيراً تربوياً من أربع جامعات فلسطينية، تتراوح رتبهم الأكاديمية من استاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ دكتور. حيث تم اعتماد (46) عبارة بعد التحكيم من أصل (66) عبارة، بناءً على إجماع 70% من المحكمين.
2. تم إجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (63) عضو هيئة تدريس، وهم من خارج عينة الدراسة الاصلية، وتم استخراج الصدق العاملي الاستكشافي، والثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا، وفيما يلي بيان لذلك:
3. الصدق العاملي لأداة القياس: بعد عملية التحكيم للأدوات، تم اعدادها بصورتها النهائية دون وجود مجالات لكل أداة، وفق متطلبات التحليل العاملي، وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لأداة الدراسة.

4. الصدق العاملي لاستبانة قياس القيادة التحويلية:

بعد التأكد من ان البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز وأوكلن (KMO)والذي وصل إلى (0.93)، إضافة إلى قيمة "مربع كاي" التقريبية لاختبار بارتلتس "Bartlett's Test" والتي وصلت إلى (3009.217)، وكانت دالة احصائيا عند مستوى (0.000)، ايضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) عبارات فأعلى، كما في الشكل (1).

الشكل (1): عدد العوامل التي جذرها الكامن أكثر من 1 وفق محك كاتل للقيادة التحويلية

وبناء عليه تمت متابعة إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي (46) عبارة، وبعد إجراء التحليل العاملي اصبحت (29) موزعة على أربعة عوامل كما يلي:

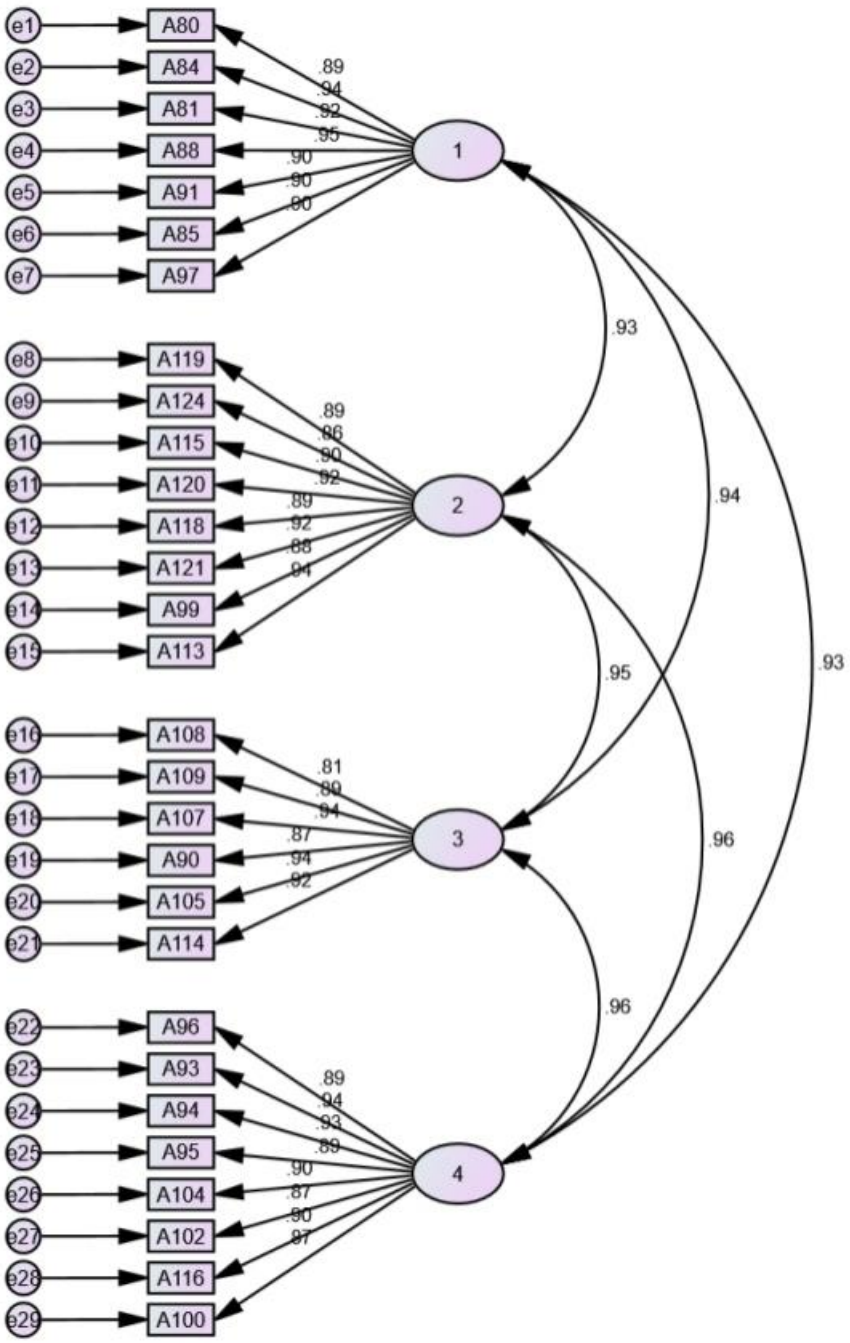
العامل الأول: التأثير المثالي: تشبع على هذا العامل (7) عبارات، ووصل الجذر الكامن إلى (23.99)، والتباين المفسر إلى (79.193%)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): تشبع العبارات لمجالات القيادة التحويلية الأربعة

الرقم	درجة التشبع	الرقم	درجة التشبع	الرقم	درجة التشبع
1	0.935	12	0.502	21	0.435
2	0.780	13	0.497	22	0.798
3	0.775	14	0.488	23	0.725
4	0.762	15	0.424	24	0.669
5	0.631	16	0.900	25	0.539
8	0.825	17	0.685	26	0.504
9	0.818	18	0.531	27	0.435
10	0.703	19	0.461	28	0.379
11	0.666	20	0.336	29	0.350

يشار إلى أن العبارات من 1-5 تمثل مجال التأثير المثالي، والعبارات من رقم 8 -15 تمثل مجال الاعتبارات الفردية، والعبارات من رقم 16 -21 تمثل مجال الاستثارة الفكرية، أما العبارات من رقم 22 – 29 تمثل مجال التأثير الإلهامي

وحول ارتباط وتشبع العبارات مع مجالاتها الشكل البياني رقم (2) يبين ذلك.



الشكل (2) تشبع العبارات مع مجالاتها للقيادة التحويلية

3-5-المعالجات الاحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام برنامج SPSS، وبرنامج AMOS باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية لها للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
2. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، و" مربع ايتا"(Eta Square) لتحديد الفروق
3. وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لها لكل عبارة والدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ونتائج الجدول (3) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول (4) تبين خلاصة النتائج للتساؤل.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات العينة على عبارات المجالات الأربعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرتبة	درجة الواقع
	مجال التأثير المثالي					
1	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قدوة لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.55	1.079	71.00	10	كبيرة
2	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.	3.48	1.082	69.60	14	كبيرة
3	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة.	3.45	1.081	69.00	13	كبيرة
4	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم.	3.54	1.071	70.80	7	كبيرة
5	يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم.	3.48	1.058	69.60	4	كبيرة
6	يغرس رئيس القسم الثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية	3.43	1.060	68.60	5	كبيرة
7	ينظر رئيس القسم لأخطاء أعضاء الهيئة التدريسية كتجارب يستفاد منها	3.34	1.078	66.80	11	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال التأثير المثالي	3.47	1.073	69.32		كبيرة
	مجال الاعتبارات الفردية					
8	يتعامل رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية كإنسان مستقل له مكانته الخاصة	3.63	1.027	72.60	12	كبيرة
9	يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم.	3.47	0.977	69.40	1	كبيرة
10	يستمع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.	3.41	1.089	68.20	15	كبيرة
11	يعطى رئيس القسم اهتماما شخصيا لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	3.42	1.090	68.40	16	كبيرة
12	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة.	3.31	1.078	66.20	9	متوسطة
13	يتعامل رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تناسب قدراته وتوجهاته	3.44	1.063	68.80	6	كبيرة
14	يوضح رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي.	3.39	1.048	67.80	2	متوسطة
15	يبدي رئيس القسم حماساً تجاه اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.35	1.032	67.00	24	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال الاعتبارات الفردية	3.43	1.051	68.54		كبيرة
	مجال الاستثارة الفكرية					
16	يحفز رئيس القسم الهيئة التدريسية باتجاه التطوير البحثي.	3.31	1.106	66.20	29	متوسطة
17	يهتم رئيس القسم بإشعار هيئة التدريس بأهمية أفكارهم.	3.25	1.098	65.00	21	متوسطة
18	يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار.	3.09	1.110	61.80	23	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرتبة	درجة الو اقع
19	يحرص رئيس القسم على توفير مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.41	1.076	68.20	8	كبيرة
20	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف أو اقتراح حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم	3.25	1.098	65.00	21	متوسطة
21	يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتاجات المرجوة.	3.25	1.108	65.00	20	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال الاستثارة الفكرية	3.26	1.099	65.15	-----	متوسطة
	مجال التأثير الإلهامي					
22	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها).	3.44	0.997	68.80	3	كبيرة
23	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية	3.28	1.076	65.60	25	متوسطة
24	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الابداع والتطوير في العمل.	3.24	1.090	64.80	17	متوسطة
25	يغرس رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية روح التحدي عقبات العمل.	3.19	1.128	63.80	26	متوسطة
26	يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم.	3.34	1.135	66.80	27	متوسطة
27	يشجع رئيس القسم الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.	3.25	1.103	65.00	18	متوسطة
28	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق ابتكارية.	3.16	1.094	63.20	28	متوسطة
29	يتحدث رئيس القسم بتفاؤل عن مستقبل القسم.	3.38	1.102	67.60	19	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال التأثير الإلهامي	3.29	1.091	65.76	متوسطة	
	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	3.36	1.079	67.19	متوسطة	

يتضح من الجدول (3)ان الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية متوسطة بوزن نسبي مقداره 67.19.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية للمجالات والدرجة الكلية لو اقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية (ن=429)

م	المجالات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الترتيب	الو اقع
1	مجال التأثير المثالي	3.47	1.073	69.32	1	كبيرة
2	مجال الاعتبارات الفردية	3.43	1.051	68.54	2	كبيرة
4	مجال التأثير الإلهامي	3.29	1.091	65.76	3	متوسطة
3	مجال الاستثارة الفكرية	3.26	1.099	65.15	4	متوسطة
	المتوسط الكلي للقيادة التحويلية	3.36	1.079	67.19	متوسطة	

يتضح من الجدول (4) إن الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة (3.36) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.19%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاء في الترتيب الأول مجال التأثير المثالي وبوزن نسبي للاستجابة (69.32%)، والترتيب الثاني كان مجال الاعتبارات الفردية بوزن نسبي (68.54%)، وفي الترتيب الثالث جاء مجال التأثير الإلهامي بوزن نسبي (65.76%)، أما الترتيب الرابع الاخير فكان مجال الاستثارة الفكرية بوزن نسبي (65.15%).

4-2-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما أكثر مجالات القيادة التحويلية مساهمة في تفسير الدرجة الكلية لو اقع للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الانحدار الخطي المتعدد الأبعاد للقيادة التحويلية، وذلك لمعرفة أكثر مجالات القيادة التحويلية مساهمة في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية. إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكانت النتيجة على النحو الآتي:

الجدول (5) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمجالات الأربعة للقيادة التحويلية

المجال	المعامل (B (غير المعياري	المعيار) Beta (النسبي	الخطأ المعياري	t قيمة	Sig. (الدلالة)	فاصل الثقة 95 %الأدنى	فاصل الثقة 95 %الأعلى
التأثير المثالي	**0.214**	**≈ 0.214**	**≈ 0**	**5.29×10^{14}**	**0.000**	**0.214**	**0.214**
الاعتبارات الفردية	**0.286**	**≈ 0.286**	**≈ 0**	**5.73×10^{14}**	**0.000**	**0.286**	**0.286**
الاستثارة الفكرية	**0.214**	**≈ 0.214**	**≈ 0**	**4.31×10^{14}**	**0.000**	**0.214**	**0.214**
التحفيز الإلهامي	**0.286**	**≈ 0.286**	**≈ 0**	**6.04×10^{14}**	**0.000**	**0.286**	**0.286**

يتضح من الجدول (5) أن جميع القيم الدلالية (.Sig) أقل من 0.05، ما يشير إلى **دلالة إحصائية مرتفعة** لمساهمة كل مجال. وأن معامل **Beta** يظهر الأهمية النسبية لكل مجال في التنبؤ بالدرجة الكلية. ويتضح أيضاً أن أكبر مجالين مساهمة هما :**الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي**. حيث كان المعامل غير المعياري لكل منهما (0.286). مقابل (0.214) لكل من التأثير المثالي والاستثارة الفكرية.

وبالنظر إلى الجدول (3) الذي يظهر المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لها، لكل عبارة والدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية للقيادة التحويلية، فإن نتائج درجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية جاءت على النحو الاتي:

- **مجال التأثير المثالي:** كانت الدرجة كبيرة على العبارات من (1-6) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.60%-71%)، وكانت متوسطة على العبارة رقم (7) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (66.80%)، وفيما يتعلق **بالدرجة الكلية لبُعْد التأثير المثالي كانت كبيرة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (69.32%).
- **بُعْدْ الاعتبارات الفردية:** كانت الدرجة كبيرة على العبارات ذات الارقام: (8، 9، 10، 11، 13) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%-72.60%)، وكانت متوسطة على العبارات ذات الارقام: (12، 14، 15) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (66.20%-67.80%)، وفيما يتعلق **بالدرجة الكلية لبُعْد الاعتبارات الفردية كانت كبيرة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.54%).
- **بُعْدْ الاستثارة الفكرية:** كانت الدرجة كبيرة على العبارة (19) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.20%)، وكانت متوسطة على العبارات ذات الارقام: (16، 17، 18، 20، 21) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (61.80%-66.20%)، وفيما يتعلق **بالدرجة الكلية لبُعْد الاستثارة الفكرية كانت متوسطة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (65.15%).
- **بُعْدْ التأثير الإلهامي:** كانت الدرجة كبيرة على العبارة (22) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.80%)، وكانت متوسطة على العبارات ذات الارقام: (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (63.20%-67.60%)، وفيما يتعلق **بالدرجة الكلية لبُعْد التأثير الإلهامي كانت متوسطة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (65.76%).
- **الدرجة الكلية للقيادة التحويلية:** كانت الدرجة الكلية لواقع للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية **متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.19%)**

ومن خلال عرض نتائج الجدول السابق (3)، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخاص بواقع القياد التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. كما في الجدول (4).

4-3-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر هيئات التدريس بخصوص و اقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ملكية الجامعة، موقع الجامعة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع ايتا" (Eta Square) وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

4-3-1-فحص أثر متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن=429)

مجالات القيادة	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير المثالي	محاضر (ماجستير)	160	3.40	بين المجموعات	2.618	3	0.873	0.973	0.405
	أستاذ مساعد	172	3.44	داخل المجموعات	380.989	425	0.896		
	أستاذ مشارك	53	3.52	المجموع	383.607	428			
	أستاذ	44	3.66						
الاعتبارات الفردية	محاضر (ماجستير)	160	3.34	بين المجموعات	2.637	3	0.879	1.119	0.341
	أستاذ مساعد	172	3.43	داخل المجموعات	333.899	425	0.786		
	أستاذ مشارك	53	3.54	المجموع	336.536	428			
	أستاذ	44	3.55						
الاستثارة الفكرية	محاضر (ماجستير	160	3.20	بين المجموعات	4.514	3	1.505	1.637	0.180
	أستاذ مساعد	172	3.20	داخل المجموعات	390.719	425	0.919		
	أستاذ مشارك	53	3.46	المجموع	395.232	428			
	أستاذ	44	3.42						
التأثير الإلهامي	محاضر (ماجستير	160	3.25	بين المجموعات	3.293	3	1.098	1.223	0.301
	أستاذ مساعد	172	3.23	داخل المجموعات	381.441	425	0.898		
	أستاذ مشارك	53	3.49	المجموع	384.734	428			
	أستاذ	44	3.38						
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	محاضر (ماجستير	160	3.29	بين المجموعات	2.824	3	0.941	1.180	0.317
	أستاذ مساعد	172	3.33	داخل المجموعات	339.023	425	0.798		
	أستاذ مشارك	53	3.50	المجموع	341.847	428			
	أستاذ	44	3.50						

* مستوى الدلالة0.05≥α)).

يتضح من الجدول (6) وبناءً على ما أظهرته نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية، وفي جميع مجالاتها.

ورغم أن المتوسطات الحسابية ارتفعت تدريجيا مع زيادة الرتبة الأكاديمية، وخاصة عند من يحملون رتبة أستاذ وأستاذ مشارك، إلا أن هذه الفروق ليست دالة إحصائياً.

4-2-3-فحص اثر متغير سنوات الخبرة الأكاديمية:

الجدول (7): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين وجهات نظر فئات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (N=429)

مجالات القيادة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير المثالي	أقل من 5 سنوات	64	3.41	بين المجموعات	6.077	2	3.038	3.428	*0.016
	5-9 سنوات	126	3.44	داخل المجموعات	377.531	426	0.886		
	10سنوات فأكثر	239	3.75	المجموع	383.607	428			
الاعتبارات الفردية	أقل من 5 سنوات	64	3.57	بين المجموعات	2.299	2	1.150	1.465	*0.007
	5-9 سنوات	126	3.34	داخل المجموعات	334.237	426	0.785		

مجالات القيادة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
	10سنوات فأكثر	239	3.43	المجموع	336.536	428			
الاستثارة الفكرية	أقل من 5 سنوات	64	3.41	بين المجموعات	2.554	2	1.277	1.385	0.006*
	5-9 سنوات	126	3.16	داخل المجموعات	392.678	426	0.922		
	10سنوات فأكثر	239	3.26	المجموع	395.232	428			
التأثير الإلهامي	أقل من 5 سنوات	64	345	بين المجموعات	2.097	2	1.049	1.167	0.005*
	5-9 سنوات	126	3.24	داخل المجموعات	382.637	426	0.898		
	10سنوات فأكثر	239	3.26	المجموع	384.734	428			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	64	3.54	بين المجموعات	2.901	2	1.450	1.823	*0.008
				داخل المجموعات	338.946	426	0.796		
				المجموع	341.847	428			

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (7) وبناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الأكاديمية، حيث جاءت هذه الفروق لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، وذلك في مجالات الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتأثير الإلهامي. وكذلك في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية، بينما في مجال التأثير المثالي كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئات التدريسية من ذوي الخبرات (10) فأكثر.

4-3-3-فحص أثر متغير ملكية الجامعة:

الجدول (8): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين وجهات نظر الهيئات التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة

مجالات القيادة	فئات ملكية الجامعة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير المثالي	حكومية	91	3.5	بين المجموعات	0.376	2	0.188	0.209	*0.001
	أهلية(عامة)	227	3.43	داخل المجموعات	383.231	426	0.900		
	خاصة	111	3.48	المجموع	383.605	428			
الاعتبارات الفردية	حكومية	91	3.41	بين المجموعات	0.068	2	0.034	0.043	0.000*
	أهلية(عامة)	227	3.43	داخل المجموعات	336.468	426	0.790		
	خاصة	112	3.41	المجموع	336.536	428			
الاستثارة الفكرية	حكومية	91	3.20	بين المجموعات	0.303	2	0.152	0.163	*0.001
	أهلية(عامة)	227	3.26	داخل المجموعات	394.929	426	0.927		
	خاصة	111	3.27	المجموع	395.232	428			
التأثير الإلهامي	حكومية	91	3.22	بين المجموعات	0.642	2	0.321	0.356	0.002*
	أهلية(عامة)	227	3.28	داخل المجموعات	384.092	426	0.902		
	خاصة	111	3.34	المجموع	384.734	428			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	حكومية	91	3.33	بين المجموعات	0.092	2	0.046	0.058	*0.000
	أهلية (عامة)	227	3.35	داخل المجموعات	341.754	426	0.802		
	خاصة	111	3.38	المجموع	341.847	428			

* مستوى الدلالة0.05 = (α)).

يتضح من الجدول (8) وبناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) **أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية **تعزى لمتغير ملكية الجامعة**، - حكومية، أهلية، خاصة- حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات القيادة التحويلية وفي الدرجة الكلية أيضاً.

أما من حيث المتوسطات الحسابية فكانت نتائج الدرجة الكلية للقيادة التحويلية على النحو الآتي: حصلت الجامعات الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة على أعلى متوسط حيث بلغ (3.38). ثم جاءت الجامعات الأهلية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.35). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت الجامعات الحكومية وبمتوسط (3.33).

1- فحص أثر متغير المحافظة – موقع الجامعة :-

الجدول (9): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين وجهات نظر العينة وفقاً لمتغير المحافظة (موقع الجامعة) (ن=429).

مجالات القيادة	مستويات المحافظة	العدد	المتوسط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التأثير المثالي	شمالية(الضفة الغربية)	277	3.20	بين المجموعات	51.636	1	51.636	66.417	*0.000
	جنوبية(قطاع غزة)	152	3.93	داخل المجموعات	331.972	427	0.777		
				المجموع	383.607	428			
الاعتبارات الفردية	شمالية(الضفة الغربية)	277	3.21	بين المجموعات	36.464	1	36.464	51.887	*0.000
	جنوبية(قطاع غزة)	277	3.82	داخل المجموعات	300.073	427	0.703		
				المجموع	336.536	428			
الاستثارة الفكرية	شمالية(الضفة الغربية)	277	3.67	بين المجموعات	41.104	1	41.104	49.563	*0.000
	جنوبية(قطاع غزة)	277	3.25	داخل المجموعات	354.128	427	0.829		
				المجموع	395.232	428			
التأثير الإلهامي	شمالية(الضفة الغربية)	277	3.04	بين المجموعات	46.525	1	46.525	58.739	*0.000
	جنوبية(قطاع غزة)	277	3.73	داخل المجموعات	338.210	427	0.792		
				المجموع	384.734	428			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	شمالية(الضفة الغربية)	277	3.12	بين المجموعات	43.747	1	43.747	62.663	*0.000
	جنوبية(قطاع غزة)	277	3.79	داخل المجموعات	298.100	427	0.698		
				المجموع	341.847	428			

*** مستوى الدلالة0.05 = α)).**

يتضح من الجدول (9) وبناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية حول واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، وذلك في المجالات الأربعة للقيادة التحويلية وفي الدرجة الكلية كذلك.

وأظهرت النتائج تفوقاً واضحاً لتقييمات أعضاء الهيئات التدريسية في المحافظات الجنوبية – قطاع غزة- حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع مجالات القيادة التحويلية، والدرجة الكلية كذلك أعلى في جامعات القطاع، إذ بلغ المتوسط الكلي في جامعات قطاع غزة (3.79) مقابل (3.12) في جامعات الضفة الغربية.

5- مناقشة النتائج

5-1-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية جاءت بمستوى متوسط (3.36) وبوزن نسبي بلغ (67.19%). ويُشير هذا المستوى إلى ممارسة معتدلة للقيادة التحويلية داخل الجامعات الفلسطينية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء مجموعة من العوامل، لعل أبرزها التحديات المؤسسية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، مثل محدودية الموارد المالية وضعف الاستقرار الإداري، إلى جانب الظروف السياسية والاجتماعية الضاغطة. هذه العوامل مجتمعة قد تُضعف قدرة رؤساء الأقسام على تطبيق القيادة التحويلية بكامل أبعادها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المجدوب وغانم (2021) في الجامعات الليبية، والعظامات (2021) في المدارس الأردنية، والشمري (2020) في الجامعات السعودية، حيث أظهرت جميعها مستويات متوسطة. هذا الاتفاق قد يُعزى إلى تشابه البيئات التعليمية في الدول النامية، إذ تواجه هذه البيئات قيودًا تنظيمية وبنيوية تحدّ من قدرة القادة الأكاديميين على تبني استراتيجيات قيادية تحويلية متكاملة. كما جاءت النتائج متقاربة مع دراسة (Xinlu Pi, 2020) في الصين، ودراسة (Cahyono et al., 2020) في إندونيسيا، ما يعكس أثر العوامل الثقافية والتنظيمية المشتركة في البيئات النامية على ممارسة القيادة التحويلية.

مقابل ذلك، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات أظهرت مستويات مرتفعة، مثل دراسة ليزينيو (2025) في الجامعات الصينية، ودراسة (Umar et al., 2025) في جامعات جنوب شرق آسيا، ودراسة (Habeeb & Eyupoglu, 2024) في نيجيريا. يمكن تفسير هذا الاختلاف بتوافر بيئات تنظيمية داعمة في تلك الدول، ووجود خطط استراتيجية واضحة تعزز الابتكار وإدارة التغيير، وهو ما يفتقر إليه السياق الفلسطيني نتيجة الضغوط السياسية والإدارية. كما أظهرت دراسات أجنبية أخرى مثل (Sadeghi et al., 2023) و (Antonopoulou et al., 2020و (Nicdao, 2019)مستويات مرتفعة، ويرتبط ذلك غالبًا بربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو القيادة الرقمية، ما يعكس بيئات أكثر استقراراً.

وعلى صعيد الدراسات العربية، اختلفت النتائج مع دراسة الشمري (2025) في البيئة المدرسية القطرية، والزهراني (2020) في جامعة الباحة، والغامدي (2021) في الجامعة نفسها، والجمعة (2023) في كليتين سعوديتين، إذ جاءت جميعها بنتائج مرتفعة. ويُحتمل أن يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة العينات (صغر حجمها أحيانًا)، أو اختلاف طبيعة المؤسسات (مدرسية مقابل جامعية)، أو لأن بعض هذه الجامعات تمتلك بيئة تنظيمية أكثر استقراراً وموارد أوفر. كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة أبو علي (2022) في البيئة الفلسطينية، والتي وجدت نتائج مرتفعة في الكليات الجامعية، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف مجتمع الدراسة (الكليات الجامعية التي تمنح الدبلوم مقابل الجامعات التي تمنح البكالوريوس)، حيث يختلف المستوى الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي توقعاتهم من القيادة.

أما دراسة العريمي (2020) فقد سجلت نتائج متدنية، مخالفة لنتائج الدراسة الحالية، وهو ما يُعزى إلى وجود فجوة بين التعليمات النظرية والممارسة الفعلية، إضافة إلى ضعف خبرة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، الأمر الذي يعكس اختلافًا في مستوى النضج القيادي بين السياقات.

مناقشة مجالات القيادة التحويلية:

- **التأثير المثالي** :جاء في المرتبة الأولى (69.32%). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية يسعون إلى الظهور كنماذج يُحتذى بها، معتمدين على الكاريزما والقدوة أكثر من اعتمادهم على الابتكار المؤسسي. وهو ما يتفق مع دراسات الزهراني (2020) والغامدي (2021)، لكنه يختلف مع نتائج ليزينيو (2025) التي أبرزت الابتكار كأولوية. ويُعزى ذلك إلى الفوارق الثقافية بين المجتمعات العربية التي تركز على مكانة القائد الشخصية، والمجتمعات الغربية التي تركز على قدرته على تجديد الأنظمة.
- **الاعتبارات الفردية** :جاءت في المرتبة الثانية (68.54%). يُحتمل أن تعود هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية في المجتمع الفلسطيني والعربي التي تمنح أهمية للعلاقات الشخصية والدعم الفردي. وقد اتفقت مع دراسات العظامات (2021)، والقبج وحامد (2023)، وباي (2020) PI. في المقابل، فإن ضعف هذا البعد في بعض الدراسات الأجنبية يمكن تفسيره بتركيز الأنظمة المؤسسية الغربية على الأداء الموضوعي أكثر من العلاقات الفردية.
- **التأثير الإلهامي** :جاء في المرتبة الثالثة (65.76%). قد يُعزى ذلك إلى أن بعض القيادات الأكاديمية تبذل جهدًا في تحفيز مرؤوسيها، لكن في حدود ضيقة، نتيجة ضعف التدريب القيادي وعدم استقرار البيئة الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات Sadeghi et al. (2023) وPi (2020)، واختلفت مع دراسات مثل ليزينيو (2025) التي سجلت مستويات أعلى، وهو ما يمكن تفسيره بتوافر بيئات داعمة للتحفيز المستمر في الجامعات الأجنبية.

- **الاستثارة الفكرية :**جاءت في المرتبة الرابعة (65.15%). قد تعود هذه النتيجة إلى شيوع المركزية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ما يحد من فرص الإبداع والتفكير النقدي. وهو ما يتفق مع دراسة المجدوب وغانم (2021) وباي (2020)، بينما يختلف مع دراسات مثل الغامدي (2021) والزهراني (2020) التي أظهرت نتائج مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى تبني تلك الجامعات لبرامج تشجع التفكير النقدي ضمن سياسات التطوير المؤسسي.

بصورة عامة، تُعزى النتائج المتوسطة التي سجلتها جميع المجالات إلى طبيعة البيئة الفلسطينية التي تواجه ضغوطًا سياسية ومالية وإدارية، وهو ما يقيد قدرة القيادات الأكاديمية على تبني قيادة تحويلية شاملة.

5-2-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما أكثر مجالات القيادة التحويلية مساهمة في تفسير الدرجة الكلية؟

أظهرت نتائج الانحدار أن الاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي كانا الأكثر إسهامًا (0.286 لكل منهما)، بينما كان التأثير المثالي والاستثارة الفكرية أقل إسهامًا (0.214). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة التحويلية في السياق الفلسطيني تُمارَس غالبًا عبر البعد الإنساني (العلاقات الشخصية والدعم النفسي)، أكثر من ممارستها عبر الكاريزما أو إثارة الإبداع الفكري. ويرتبط ذلك باحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في ظل التحديات السياسية والاقتصادية التي تجعلهم أكثر حاجة للتقدير الفردي والدعم المعنوي.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسات الغامدي (2021) و Pi (2020)والزهراني (2020)، إضافة إلى Sadeghi et al. (2023) التي أبرزت دور التحفيز الإلهامي. أما الاختلاف مع الشمري (2025) والزهراني (2020) (حيث كان التأثير المثالي في المرتبة الأولى) ومع العريمي (2020) (التي وجدت ضعفًا عامًا) ومع Cahyono et al. (2020) التي أبرزت الاستثارة الفكرية، فيمكن تفسيره باختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، وكذلك اختلاف أدوات القياس وعينات الدراسات.

5-3-مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مدى وجود فروق تبعًا للرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ملكية الجامعة، وموقع الجامعة؟

1. الرتبة الأكاديمية

لم تُظهر النتائج فروقًا دالة، مما يعكس إدراكًا متقاربًا بين مختلف الرتب. قد يعود هذا إلى أن القيادة التحويلية تُمارَس بشكل عام وبطريقة متشابهة عبر مختلف الكليات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع الشمري (2025)، جمعة (2023)، أبو علي (2022)، المجدوب وغانم (2021)، الزهراني (2020)، والشمري (2020). أما الاختلاف مع الغامدي (2021) الذي وجد فروقًا لصالح الرتب العليا فيُعزى إلى اختلاف حجم العينة وتركيز الدراسة على جامعة واحدة.

2. سنوات الخبرة

ظهرت فروق لصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات في بعض المجالات، بينما جاء التأثير المثالي أعلى لدى ذوي الخبرة الطويلة. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن حديثي العهد يميلون إلى النظر بإيجابية للقيادة، بينما الأكثر خبرة أكثر قدرة على التمييز بين أنماط القيادة. اتفقت هذه النتيجة مع الزهراني (2020) والعريمي (2020) والغامدي (2021)، لكنها اختلفت مع غالبية الدراسات العربية الأخرى (الشمري 2025، الغنام 2025، علاونة وجبران 2024...). ويُحتمل أن يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات التعليمية والأنظمة التنظيمية.

3. ملكية الجامعة: كشفت النتائج عن فروق لصالح الجامعات الخاصة والأهلية مقارنة بالحكومية. يمكن تفسير ذلك بمرونة السياسات الإدارية في الجامعات الخاصة، مقابل البيروقراطية في الجامعات الحكومية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع العريمي (2020)، الزهراني (2020)، والشمري (2020)، واختلفت مع الغنام (2025) وأبو علي (2022) والقبج وحامد.(2023)

4. متغير المحافظة – موقع الجامعة-: أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى = α (0.05)تعزى لمتغير موقع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات في المحافظات الجنوبية) قطاع غزة(، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.79)مقابل (3.12) في جامعات الضفة الغربية .ويُعزى ذلك إلى الظروف الاستثنائية التي تدفع القيادات الأكاديمية في غزة إلى تبني أساليب أكثر إنسانية وتفاعلية، بينما قد تُفسَّر النتائج المتدنية في الضفة الغربية بوجود البيروقراطية والتدخلات الإدارية والسياسية التي تحد من الممارسات القيادية التحويلية .كما يُحتمل أن يكون ترابط أعضاء الهيئات التدريسية في غزة وتقديرهم للجهود المبذولة عاملاً مؤثراً في ارتفاع التقييمات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبي برهم (2021) التي أبرزت فروقاً داخل المحافظات الجنوبية، ومع دراسة القبج وحامد (2023) التي أظهرت ارتفاع التقييمات في جامعات القطاع، وكذلك مع الزهراني (2020) التي أكدت أثر السياق المحلي في تشكيل التقييمات .في المقابل، اختلفت النتائج مع دراستي الغنام (2025) والشمري (2025) في السعودية وقطر، حيث لم يؤثر الموقع الجغرافي في تقييم القيادة التحويلية.

وتبرز هذه النتائج أن الموقع الجغرافي يمثل عاملاً مؤثراً في إدراك أعضاء الهيئات التدريسية لممارسات القيادة الأكاديمية، حيث تتأثر التقييمات بالظروف الجيوسياسية والاجتماعية لكل بيئة جامعية.

6- الاستنتاجات والتوصيات.

6-1-أهم الاستنتاجات

يتضح من مجمل النتائج أن القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تُمارس بمستوى متوسط، مع بروز البعدين الإنسانيين (الاعتبارات الفردية والتحفيز الإلهامي) باعتبارهما الأكثر إسهامًا. ويُحتمل أن يعود ذلك إلى خصوصية السياق الفلسطيني الذي يُعلي من شأن العلاقات الشخصية والدعم النفسي في ظل التحديات. كما أظهرت النتائج فروقًا مرتبطة بنوع الجامعة وموقعها، ما يعكس أثر السياسات المؤسسية والظروف الجغرافية والسياسية في تشكيل أنماط القيادة.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، يتضح أن السياق الفلسطيني يتقاطع مع بيئات الدول النامية في التحديات، لكنه ينفرد بخصوصيته السياسية والاجتماعية التي تفرض الحاجة إلى سياسات أكثر مرونة، وتدريب متقدم لرؤساء الأقسام لتعزيز الأبعاد الأقل حضورًا مثل الاستثارة الفكرية.

6-2-التوصيات والمقترحات

وفي ضوء النتائج والاستنتاجات توصي الدراسة وتقترح ما يأتي:

1. الاهتمام بتفعيل ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات متنوعة، لنشر ثقافة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية، لما لهذا النمط القيادي من أهمية في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية وشحذ هممهم، واستثارة تفكيرهم، لبذل المزيد من العطاء في سبيل تطوير أقسامهم، وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة التي يعملون فيها.
2. أن تسعى الجامعات الفلسطينية إلى تطوير برامج قيادية متخصصة، انطلاقاً من ضرورة تنمية قدرات رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعدي الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية، من خلال برامج تدريبية تعزز مهارات التواصل التحفيزي والإبداعي، وتوفر بيئة تنظيمية تشجع المبادرات والابتكار.
3. تعزيز صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية بما يمكنهم من اتخاذ قرارات إدارية وتنظيمية تعزز من ممارستهم للقيادة التحويلية بشكل أكثر فاعلية واستقلالية. بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التفاعل الإيجابي بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية
4. توظيف التكنولوجيا المعاصرة بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، لتزويد أعضاء الهيئات التدريسية بكل ما يلزم لتطوير المهارات القيادية والإدارية لديهم.
5. ضرورة تبني خطط تطوير قيادي تراعي الفروقات السياقية بين المحافظات الفلسطينية، وتعزيز أنماط القيادة التحويلية خاصة في جامعات الضفة الغربية. وضرورة توفير بيئة تنظيمية مرنة تشجع على تبني نمط القيادة التحويلية وخاصة في الجامعات الحكومية.
6. إجراء دراسات مستقبلية تشمل عوامل أخرى مؤثرة مثل الثقافة التنظيمية، القيادة التشاركية، ومستوى الدعم الإداري؛ لفهم أعمق لعوامل تأثير القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (2021). أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو علي، حازم أحمد. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية .*مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 9*(1)، 662-692.
- أبو عواد، جودة محمد، أبو سنينة، رائد، وطبيلة، علاء. (2021). جودة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية .*مجلة جامعة الأقصى، 25*(2)، 33-58.
- أبو غوش، رانية غازي. (2015). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن.

- اشتيوي، محمد عبد. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية، مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة .*مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6*(1)، 3-38.
- أنيس، إبراهيم، وآخرون .(2004) .*المعجم الوسيط*)ط. 4). مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق العربية.
- الجمعة، نورة بنت محمد. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسية .*مجلة كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة عين شمس، 47*(2)، 319-356.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .(2023) .*مسح واقع مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني* .رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- الحبيشي، نيفين عزت علي. وحسان، دعاء محمد رستم. (2021). أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين: دراسة تحليلية للدور الوسيط الدور الوسيط للتمكين النفسي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(12). 262-317*
- حسن، أميرة محمد علي أحمد. (2014). العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، *مجلة البحوث والدراسات الإسلامية،2 (15). 89.*
- الخوالدة، عايد أحمد، وجرادات، محمد حسن. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية .*مجلة بحوث التربية النوعية، 1(23)، 1-31.*
- الدراكة، أمجد محمود. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.3(30)، 141-170.*
- دودح، التجاني، و شنيني، حسين. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على العاملين في الجامعات المحلية. دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة). *مجلة رؤى الاقتصادية، 9(2)، 295-311.*
- الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، *المجلة العربية للدراسات الأمنية. 33(71)، 1-39*
- الرواشدة، عامر أحمد محمد. (2023). القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات في جامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس- رسالة ماجستير- جامعة جرش. الأردن.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .*مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، 29*، 1-71.
- شقور، ساري، وهواري بن شيخ. (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً .*مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 13* .(1)
- الشمري، فهد ضاري. (2020). تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4*(2)، 1-24.
- الشمري، هيا عايد صالح عبد الله. (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية .*مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 45*(45)، 1059-1098.
- الصالح، محمد علي. (2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين .*مجلة دراسات: العلوم التربوية، 46*.(3).
- صالحة، محمد عمران وآخرون. (2021). القيادة: فقه النظرية والتطبيق – غير منشور- الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- الطراونة، محمد، وعبيدات، سليمان .(2009) .*مقدمة في بحوث العمليات* .دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- العامري، أحمد بن سليم. (2001). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية. *مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود*، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد المولى، عصام عبد اللطيف. (2015). نظرية القيادة النبوية التحويلية. – رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العريمي، جمال محمد صالح. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .*مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4*(27)، 90-107.
- عساف، محمود عبد المجيد رشيد، وحسنين، عبد الله مصطفى. (2019). مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .*المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12* (41)، 3-29.
- العظامات، ابتسام عواد. (2021). واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة .*مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5*(43)، 22-36.

- علاونة، ابتسام عايش، وجبران، علي محمد. (2024). درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بدافعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني. *Jordanian Educational Journal, 9*.
- عمايرة، رضا بن محمد سعيد بن رضا، وعاشور، محمد علي ذيب. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدينة قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28*(3)، 386-409.
- عموري، فادي .(2020) .*القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح.
- العواودة، إياد طارق جمال. (2018). علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9*(26)، 76-89. https://doi.org/10.33977/1182-009-026-005
- الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (2021). فاعلية برنامج تدريبي على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 82*، 721-784.
- الغزالي، حافظ. (2017). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن، والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي. (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي :جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز (نموذجاً). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9*(48)، 603-658.
- القبج، سمير زهدي، وحامد، علي عمر. (2023). تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين. *مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 23*(1).
- المجدوب، أكرم إبراهيم، وغانم، بسام عمر. (2021). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، 21*، 389-409.
- معجم المعاني .(2022) .*قاموس المعاني* الإصدار العربي-العربي. https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .(2021) .*الدليل الإحصائي السنوي 2021/2020 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني*. رام الله، فلسطين.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/Foreign References

- Adejumo, G., & Olagunju, T. (2024). Strategic planning, transformational leadership, and organizational performance in Nigerian universities. *Sustainability, 16*(1), 153. https://doi.org/10.3390/su16010153
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal, 5*(1), 1-15.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M.,... & Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers. *Solid State Technology, 63*(1s), 158-184.
- Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S. Z. (2024). Strategic Planning, Transformational Leadership and Organization Performance: Driving Forces for Sustainability in Higher Education in Nigeria. *Sustainability, 16*(11), 4348. https://doi.org/10.3390/su1611434
- Kiplangat, H. K. (2024). Transformational leadership in higher education: Empowering Africa's future. *Journal of Research and Academic Writing, 1*(2), 45–62. Utafiti Online. https://utafitionline.com/index.php/JRAW/article/view/846
- Lizhenyu. (2025). *Transformational* Leadership in Higher Education: Commitment to Change *as a Mediator for University Teachers' Innovative Behavior*. South Eastern European Journal of Public Health, 1835–1846. https://doi.org/10.70135/seejph.vi.4021

- Martinez, L. M., & Nguyen, T. (2023). Transformational leadership in U.S. higher education: A critical review. *Academy of Business Research Journal, 20*(3), 45–61.
- Nicdao, R. C. (2019). Transformational leadership and its beneficial influence on state universities. *Management Research and Practice, 11*(4), 53-62.
- Njoroge, P. W., & Muriithi, J. K. (2024). Transformational leadership and institutional change in African higher education. *Utafiti Online, 13*(2), 77–98.
- Sadeghi, A., Nasser, M., & Zahra, F. (2023). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Research in Higher Education, 12*(2), 45-60.
- ScienceDirect. (2024). Transformational leadership in HEIs of the Global South: A meta-review. *ScienceDirect*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0000000000000000
- Shafi, Z., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on organizational innovation in Chinese SMEs. *Sustainability, 12*(7), 2157. https://doi.org/10.3390/su12072157
- Umar, S. B., Ahmad, J., Bukhori, M. A. B., Ali, K. A. M., & Hussain, W. M. H. W. (2025). Transforming higher-education institutes: Impact of change management on sustainable performance through transformational leadership and knowledge management. *Sustainability, 17*(6), 2445. https://doi.org/10.3390/su1706244
- Xinlu, P., & Vinitwatanakhun, W. (2021). A study of the relationship between teachers' perceptions towards principal's transformational leadership style and organizational justice at a junior high school, Chongqing, China. *Scholar: Human Sciences, 13*(1), 379-392