

درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية فيها

د. سناء علي شقوارة

رئيس هيئة المديرين في جامعة الشرق الأوسط

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية فيها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية في الجامعة، وتم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية. واستخدمت استبانة القيادة متعدّدة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي)، بشكل خاص، بعد ترجمتها إلى اللغة العربيّة، وتم التأكيد من صدق الاستبانة وثباتها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لنبعد الحفز الإلهامي وبمتوسط حسابي (4,39)، ومرتفع لنبعد اهتمام القائد بمرؤوسيه، وبمتوسط حسابي (4,09). في حين لم يكشف اختبار "ت" عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنبعد الحفز الإلهامي ولصالح أعضاء هيئة التدريس، وقد أوصت الدراسة بتطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، وعقد دورات متخصصة للقادة الأكاديميين والإداريين في هذا المجال. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، جامعة الشرق الأوسط، أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية.

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing transformational leadership at the Middle East University (MEU) from faculty and administrative staff members' point of view. The sample of the study consisted of (95) faculty and administrative staff members, who were drawn randomly from the population of the study. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was used to measure the degree of practicing transformational leadership in general, and its four dimensions (Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Inspirational motivation, and Individualized Consideration) in particular, after translating it into Arabic. Its validity and reliability were found.

The findings indicated that the degree of practicing transformational leadership at (MEU) from faculty and administrative staff members' point of view was very high in general. With regard to the four dimensions, the findings indicated that the mean of inspirational motivation was very high. Its value was (4.39). The individualized consideration dimension was high. Its mean was (4.09). The t-test indicated no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among subjects' responses on the items of three transformational leadership dimensions. While, the findings showed significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) on inspirational motivation dimension, in favor of faculty staff members. Conducting specialized courses for academic and administrative leaders in this field.

Keywords: transformational leadership, transformational leadership dimensions, Middle East University, faculty and administrative staff members.

طرق إبداعية حديثة لإدارتها ونبذ الطرق

والإجراءات الإدارية التقليدية عن طريق إيجاد

أشخاص مبدعين، وتوحي الوسائل المناسبة التي

تساعد على ابتكار طرق حديثة وحلول إدارية

سريعة. وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة

داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع

الإداري، إلا أن هناك الكثير من الدراسات التي

تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات

المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار

المعرفي والثورة المعلوماتية والاتصالات، مما

جعل المنظمات تواجه كثيراً من التحديات

والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات

والتكيف معها. مما فرض على المنظمات إيجاد

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من مقدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف. وهذا دفع القائمين على الجامعات البحث عن قيادات إدارية مؤهلة لتحل محل القيادات التقليدية لأن الجامعة اليوم تُعد المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومن ثم مخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات قادتها. ومقدراتهم على حفز أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (الشريفي والتتح، ٢٠١٠).

فالقيادة التحويلية هي التي تهَيِّجُ جَوْاً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهمات الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحريري، 2008).

إنّ نظام التعليم العالي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير قادة الجامعات ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الشريفي والتتح، ٢٠١٠)، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور

دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تُمكن من استثارة الإبداع وتأصيله. ومن الأنماط القيادية الإبداعية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، الذي يتميز بمقدرة عالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية مقدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

لذا، يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر القرن العشرين على يد "بيرنز" (Burns) في كتابه " القيادة"، أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية المُلحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات "باس" (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد. ثم أضاف باس (Bass, 1999) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، ثم قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, ١٩٩٤) أنموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، تضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

إن القيادة التحويلية، كما وصفها بيرنز (Burns) هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (Owens, 1995). وقد تعددت تعريفات القيادة التحويلية بتعدد الباحثين في هذا المجال، ولكنهم يتفقون على أن هناك أركاناً أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية (عباس، ٢٠٠٤؛ العنزلي، ٢٠٠٥؛ غنيم، ٢٠٠٥؛ الشريفي والتتح، 2010؛ Kark, et.al et.al., 2003؛ Bass 1994؛ Trofino, 2000؛ Bass, 2001؛ Avolio & Bass, 2002؛ Daft, 1992) يمكن إيجازها في الآتي:

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين ويكون قدوة لهم.
- تُعد القيادة التحويلية قيادة أخلاقية؛ لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم مثل العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.
- تحفيز المرؤوسين وإلهامهم للعمل لتجاوز مصالحتهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.
- العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع احتياجات الذات العليا، وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للجامعة/ المنظمة من خلال

التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (مؤتمن، 2003).

لعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. (Basham, 2010)، ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع في العاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant, 2003).

وانطلاقاً من الواقع الإداري الذي يعكس اختلاف قادة الجامعات في استخدامهم للأنماط القيادية، التي لم تعد تُرضي الممارسين والمنظرين، كونها تقليدية لا تفي بأغراض الإدارة الجامعية حاضراً ومستقبلاً، فقد ظهرت بدائل للقيادة منها القيادة الاستباقية (Anticipatory Leadership)، والقيادة الوقائية (Preventive Leadership) التي كانت بمثابة مفاهيم إرهابية مهدت لظهور مفهوم القيادة التحويلية التي تعد أحد أنواع القيادة الحديثة التي تمثل عملية حساسة لبناء مؤسسات التعليم العالي ذات رؤى تشاركية من حيث توزيع المهمات القيادية، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز المشاركات الفردية لمدخلات النظم (Barnett, & McCormick, 2003).

التصنيف الهرمي للحاجات عند" ماسلو"، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بتحقيق الذات وإدارتها في حياتهم العملية، ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز على دور القائد في مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة على الانخراط في مستويات الحاجات ومراحل التنمية الأخلاقية، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لوظيفة هذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم المجموعة.

تقوم القيادة التحولية على أساس أخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق والقيم، وقد عبر بيرنز (Burns, 1978) عن ذلك بقوله: "من أجل أن تكون قائدًا تحوليًا يجب أن تكون أخلاقيًا". إذ يعمل القائد التحولي على تزويد رؤوسه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم. وأشار هويل وأفوليو (Howell & Avolio, 1993) إلى أن القيادة التحولية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقادة بافتراض أن القادة التحوليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقراراتهم وممارساتهم القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي.

إن مصداقية القيادة تعتمد على الآمال الواسعة التي ينشرها القائد التحولي، الذي يُنظر إليه بوصفه راعياً مسؤولاً وملتزماً بالجوانب الأخلاقية في الجامعة (Kouzes & Posner, 1993).

صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع الجامعة/المنظمة المستقبلية".

إنّ تطوير مؤسسات التعليم العالي يتطلب وجود قادة جامعات يمتلكون مهارات وكفاياتٍ قيادية، تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم على خير أداء (الهاللي، ٢٠٠٦)، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي وبناء الدول الشقيقة والصديقة، وبما يتماشى مع السياسة التعليمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، ومع السياسات الخاصة بالجامعة، والرؤية التي تتبناها الجامعة والوزارة، والمتمثلة في إعادة تشكيل الأنموذج التعليمي الذي يركز على استراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الاستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير للقيادة الجامعية (العُمر، ٢٠٠٩؛ الرقب، ٢٠١٠).

وبذلك فإن القيادة التحولية

Transformational Leadership وهي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود ٤ وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين، وذلك بالتركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية، كما ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين في ضوء

يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم المنبثقين من رؤية ورسالة الجامعة. ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (العازمي، ٢٠٠٦: ١٢؛ أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٣).

- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): يتصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطرق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به التابعون وتغليب روح الجماعة على العمل الفردي، وإظهار الحماس والنفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويضعون التوقعات العالية من تابعيهم (العازمي، ٢٠٠٦؛ العامري، ١٤٢١: ٨).

- الاستثارة العقلية (Intellectual Stimulation): يتصرف القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم كي يكونوا مجددین ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على مداخل وإيجاد طرق جديدة وتبنيها لحل المشكلات، وتناول

ومثل هذا القائد يستطيع التعامل مع العاملين وفقاً لقيمهم وأخلاقياتهم. وأن القائد الذي يستخدم أساليب غير أخلاقية في هذا التعامل، ينظر إليه كقائد تحويلي مزيف، لأن القيادة التحويلية الأخلاقية تعمل على تطوير قيم العاملين وأخلاقياتهم، ولا تعتمد معايير ثنائية في تعاملاتها (Bass, 1999).

إن القيادة التحويلية الأخلاقية، كما بين جرین وبيردن، وبزار (Green, Bearden & Bazar, 2003) هي وسيلة للارتقاء بقيم العاملين وأخلاقهم من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة والنزاهة والأمانة والولاء والمساواة، فالقائد لا يكون تحويلياً إلا إذا كان مقتدرًا على رفع أخلاقيات العاملين وتطويرها.

وقد أشار (نعساني، ٢٠٠٨؛ الشريفي والتتح، ٢٠١٠؛ العازمي، ٢٠٠٦؛ الهلالي، ٢٠٠١؛ Avolio & Bass, 2002؛ ٢٠٠٦) إلى أن هناك عدّة أبعاد للقيادة التحويلية تشكل سلوك القيادة التحويلية عند باس (Bass) تتكوّن من أربعة عناصر أطلق عليها (Four I's) إذ يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

- التأثير المثالي أو الكاريزمي (Idealized Influence): يسلك القادة التحويليون وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل منهم أنموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم احتياجات الآخرين وإيثارها على احتياجاتهم الشخصية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن

التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة. وأوضح جروم (Gerome, 2008) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويضاً للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم.

وتنطلق في ذلك عدة أهداف خاصة بالمؤسسات التعليمية منها (الهاللي، ٢٠٠٦؛ الشريفي والنتح، ٢٠١٠):

- مساعدة أعضاء المؤسسات التعليمية، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
- تعزيز نمو أعضاء الهيئات التدريسية من خلال تعزيز أهداف النمو المهني.
- مساعدة أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

أما جروفز (Groves, 1996) فقد ذكر بأن القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة، وتعترف بانجازات الآخرين وجهودهم، وتؤكد على المشاركة في العمل، وتتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم، كما وتتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين، وترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها، وتشجع الابداع والنمو المستمرين، وتسعى إلى تحويل التابعين إلى قادة .

في حين ذكر كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski, 1997) بأن القائد التحويلي يتميز بخصائص عدة منها: التحمل

المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذا البُعد فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (العازمي، ٢٠٠٦: ١٣؛ أفوليو، ٢٠٠٣: ٤).

- الإعتبارية الفردية (Individualized Consideration): وفقاً لهذا البُعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. وإيجاد فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم تابعين أو عاملين. كما يجب على القائد التحويلي أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا الإفصاح عن شيء ما. وعليه تفويض المهمات لتنمية الأتباع، مع توفير المراقبة المستمرة للتعرف إلى ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (العازمي، ٢٠٠٦: ١٤؛ أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٦).

وتُعد القيادة التحويلية كما أشار إليه لازارو (Lazzaro, 2009) نمطاً قيادياً يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف التابعين بالمشكلات القائمة في المنظمة

ويتمس بالاستقامة الأخلاقية، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين.

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء الجامعي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للجامعة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio&Waldman & Yammarino, 1991) وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في الجامعات، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni 1996) المشار إليه في الهلالي (2006) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إيتروباكي

(Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء الجامعي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل الجامعات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع الجامعة من طلبة وعاملين وأعضاء المجتمع المحلي، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالجامعة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز لضمان جودة العمليات والمخرجات.

لذا، فإن هناك أثراً واضحاً للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل الجامعي. وقد لخص ليثود "Leithwood" المشار إليه في (الهلالي، ٢٠٠١؛ الشريفي والتنج، ٢٠١٠)، هذا الأثر بالنقاط الآتية:

- تطوير أداءات العاملين في الجامعة، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي

العالي لعدم التأكد، والطاقة العالية والديناميكية، والمقدرة على المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين في رقابة العمليات الإدارية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير، ويتميز بالمصادقية لما لها من تأثير في نظرة التابعين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد، ومقدرته على التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة واستخدام السلطة.

في حين أشار باس (Bass, 2001) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرق ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

ومن خلال استقراء ما كتبه كل من بيرنز (Burns, 1978) ويوكل (Yukl, 1989) وباس وأفليو (Bass & Avolio, 1994) والهوراري (1999) عن الخصائص الشخصية لقائد الجامعة التحويلي، يمكن القول بأن هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها:

إنه صاحب رؤية مستقبلية، ولديه اعتقاد وحماس للعمل عضواً في فريق أو جماعة من القادة التحويليين، وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، وهو مبدع وشجاع محب للمخاطرة المحسوبة، في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الإنسان، توجهه قيم أخلاقية محورية ويتصرف في ضوئها، وهو دائم التعلم، ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه،

الذي يراه في الأفق البعيد من خلال تنفيذه لسياسات الجامعة، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الاحتياجات الصحيحة في النهاية إذ يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير والتطوير وأثاره المحتملة.

- إحداث التغيير حسب الاحتياجات الجامعية وإقناع الآخرين به، وبذلك استثارة عقول أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين معه لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها، ويسعى للوصول بتابعيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم من الجامعة.

- اختيار أنموذج مناسب لتغيير الجامعة وتطويرها حسب الاحتياجات يتمثل في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فاعليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه الجامعة بهدف تحقيق أعلى فاعلية ممكنة.

- صياغة استراتيجية الجامعة لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي وفريقه الإداري والرسالة التي أعدها واعتمدها مجلس أمناء الجامعة، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية فاعلة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها تحقيق غايات الجامعة وضمان جودة مخرجاتها، وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتطور إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التطوير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل،

التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية الجامعية، وترسيخ ثقافة جامعية مهنية .

- تشجيع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على تقديم حلول إبداعية للمشكلات الجامعية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لبلوغ رؤية الجامعة وتحقيق رسالتها وأهدافها.

- تشرك أعضاء مجالس الحاكمية في وضع الأهداف والرؤية الجامعية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف .

- تشكل من المجتمع الجامعي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخ تعاوني يبعث على التميز والابداع .

من خلال تحليل الأدب النظري الذي بحث في القيادة التحويلية في الجامعات، يمكن استخلاص مهمات القائد التحويلي الجامعي التي تتمثل في الآتي (John, 2008 ; Lazzaro, 2009; Basham, 2010 العُمر، ٢٠٠٩؛ الهلالي، ٢٠٠١):

- صياغة رؤية الجامعة ورسالتها بالتعاون مع مجالس حاكمية الجامعة تكون أساساً لعلمهم، ويشكل صياغة الرؤية الواضحة وإيصالها عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه للجامعة جوهرية لإنجاح التغيير، والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بجميع العاملين والجامعة إلى مستوى الطموح

تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة وهي أيضاً نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير المتابعين لتطور المشهد الإنساني" وأكد بولكان وجوديوي (Bolkan & Goodboy, 2010) بأن القيادة التحويلية تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر تشمل وجود أزمة ووجود معاناة أو ألم ووجود قائد ووجود رسالة مؤثرة تساعد على التحرر من الأزمة.

كما أكد ابتروباكي (Epitropaki, 2001) أن القيادة التحويلية تحدث عندما تكون هناك فلسفة مشتركة لكل من القادة والتابعين، يرفع من خلالها كل طرف الطرف الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية، وتساعد على تطوير الفهم للاحتياجات والطموحات والقيم " ويذهب إلى أن القادة التحويليين يكون لهم دور تعليمي مهم، وتكون لديهم المقدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة لتعليمية .

في حين أكد سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1996) على أهمية القيادة التحويلية وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها بما يأتي :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- مقدرتها على إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.

فضلاً عن الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية والرسالة والاستراتيجية وإعلانها ومتابعة تنفيذها من خلال لجان خاصة والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكيل أنموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

- بناء ثقافة تنظيمية للجامعة وإشاعتها لتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب إلزاماً برؤية ورسالة استراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون مقتدرًا على ترويج سياسات الجامعة المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط. وإنما عليه أن يولد الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي إلا إذ أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التطوير والتغيير على مدى إلزام القيادة الإدارية في الجامعة وقناعتها بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير والتطوير، من ضمان جودة عمليات الجامعة ومخرجاتها، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في الجامعة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى والتزامهم لتنفيذ التغيير والتطوير.

وفي مجال العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم الجامعي فقد أشار باشام (Basham, 2010) إلى أن القيادة التحويلية " تُعد عملية يمكن لأي مؤسسة

وقد أشار الهاللي، (٢٠٠١ و ٢٠٠٦) إلى أن العديد من الباحثين الأجانب تناولوا في السنوات القليلة الماضية تطبيقات القيادة التحولية في المجال الجامعي إلا أن كلاً منهم كان يركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى، فمنهم من ركز على دور عمداء الكليات الجامعية، ومنهم من ركز على مواقع إدارية أخرى كمديري الإدارات أو رؤساء الأقسام ومنهم من اکتفى بتقديم مناقشة عامة لطبيعة القيادة التحولية وعلاقتها بالمجال التربوي.

و إذا ما تم تناول الجانب الأول والمتعلق بتطبيقات القيادة التحولية على الأدوار التي يقوم بها عمداء الكليات يُلاحظ أن هناك عددًا كبيراً من المصادر التي تؤكد على رغبة عمداء الكليات في أن يصبحوا قادة تحويليين، والواقع أن معظم هذه المصادر تتبنى في دفاعها رؤية هالينجر "Hallinger"، التي تؤكد أن مديري المؤسسات التعليمية يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين. ويذهب لايتود (Leithwood, 1994) في هذا الشأن إلى التأكيد على أن القيادة التعليمية (Instructional Leadership) التي كانت من الاتجاهات المفيدة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات لم تعد تتناسب مع القرن الحادي والعشرين ويجب أن تستبدل بالقيادة التحولية التي يمكنها أن تقدم دافعية أفضل للأفراد كي يتحركوا تجاه إصلاح المؤسسات التعليمية. (الهاللي، ٢٠٠١ ؛ العامري، ٢٠٠٢).

- مقدرتها على إيجاد قيادة رمزية مقتردة إيجاد نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة.

- مقدرتها على توفير قيادة ثقافية مقتردة على القيام بتوضيح القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

وبناءً على ما سبق يمكن إجمال الجهود البحثية حول القيادة التحولية في مجال التعليم الجامعي في أربعة أبعاد: يتعلق الأول منها بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للجامعة، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد الجامعة حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج. في حين يركز البعد الثاني على الاهتمام بالأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستشارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات الجامعة. أما البعد الثالث فيركز على المشاركة في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسئولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع الجامعة على تحقيق الأهداف. ويأتي البعد الرابع والأخير ليركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة الجامعة، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستشارة التغيير الثقافي وتعزيزه وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطلوبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية فضلاً عن مشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسئولية.

تطوير كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية من خلال تشجيعهم بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية. وعليهم التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة. فضلاً عن تعليم الأعضاء قيم الإدارة الأنموذجية وطرق تنفيذ الأعمال. والتأكيد على أن كل الأعضاء يمثلون جزءاً من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي. مع التركيز على عمل الفريق؛ إذ ينصب اهتمام العميد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للكلية (الهلاي، ٢٠٠١).

ووفقاً لرؤية "كينلو (Kinlow) المشار إليها في الهلاي (٢٠٠١ و ٢٠٠٦) فالقادة الناجحون في مؤسسات التعليم الجامعي يتسمون بعدة ممارسات تحويلية عامة يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- بناء رؤية وذلك من خلال وضع توقعات للتحصيل الجيد والمستمر وإعطاء معنى للعمل من خلال ربط جميع المهمات - حتى البسيط منها - بالأهداف العامة المشتركة.
- استشارة الآخرين داخل المعهد أو الكلية لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة.
- مساعدة الآخرين على التغلب على الصعاب وذلك من خلال مساعدتهم على إيجاد الشجاعة والمقدرة على مواجهة الصعوبات.
- مساعدة الآخرين على التغلب على الفشل والإحباط.

لذا، تُعد القيادة التحويلية من أهم اللبنة الأساسية في الإدارة الجامعية، وذلك من خلال (الغمر، ٢٠٠٩):

- تحديد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالجامعة، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ. ووجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن أعضاء هيئة التدريس يساهمون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم. وممارسة القائد عمله مساعداً ومشجعاً وموجهاً للتطوير في النظام التعليمي.

وفي هذا الإطار حدّد كل من الهلاي (٢٠٠١)؛ والعنبي (٢٠٠٥)؛ ونعساني (٢٠٠٨)؛ بعض الممارسات التي يتميز بها العمداء الناجحون ورؤساء الأقسام والمديرون إذ عليهم التركيز على عمل أشياء تضمن جودة العمليات والمخرجات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعوق التقدم. والاهتمام بالأداء الذي يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة. فضلاً عن التركيز على التطوير المتواصل والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة. مع الاهتمام بعملية الاتصال والتواصل مع جميع أعضاء الكلية وكذا المستفيدين من المنتجات والخدمات التي يقدمها الأعضاء. والتركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل الكلية وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل الصراحة والتعبير عن الآراء بكل حرية واحترام، والأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم. فضلاً عن السعي إلى إصلاح العلاقة غير الرسمية مع العاملين وتعزيزها. وأكدوا أن على العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر التركيز على

الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة. الأمر الذي يتطلب من إدارة الجامعات أن تُعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

وبعامة، على قادة الجامعات أن يكونوا مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحولية، وأن يمتلكوا خصائص القائد التحولي، وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود، ومواجهة التحديات الملحة في العالم اليوم. وأن تكون لديهم المقدرة على السعي إلى التغيير، لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما لهذه القيادات من دور فعّال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة ووضع رسالتها موضع التنفيذ. علماً بأن عمليات التغيير تعد من أكثر العمليات تعقيداً وتحتاج لمهارات متميزة لا بد من توافرها لدى القائد الجامعي، وهو ما توفره القيادة التحولية.

لقد تعددت الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت في تطبيق القيادة التحولية في مؤسسات التعليم المدرسية والجامعية، ومنها:

دراسة سوبيزنك (۲۰۰۱، Supising) والتي هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحولية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. وقد استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)

- القيادة بالقوة وذلك من خلال العمل الجاد، ووضع أعلى التوقعات لأنفسهم وللآخرين.
- تضمين الآخرين في النجاحات التي يحققونها، فالذين يشتركون مع القادة الناجحين يشعرون بأنهم ناجحون تمامًا مثل القادة.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من المهارات التحولية التي يمكن للقادة في مؤسسات التعليم الجامعي استخدامها؛ كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المؤسسات، وهذه المهارات تضم:

- ثقة القادة بقدراتهم على تطوير المقدرات الكامنة لدى مرؤوسيه، ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستعملوا مقدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.

- المقدرة على بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.

- النظرة الموجبة لمقدرات الآخرين وافتراس أنهم أشخاص ناجحون، ومن ثم لا تحدث أية مفاجآت طارئة.

- التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به.

- التركيز على الجوانب الإنسانية، فضلاً عن الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقاً من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير.

وحيث أن الجامعات تحتاج أكثر من غيرها إلى القيادة التحولية التي تستطيع تفجير الطاقات

مدارسهم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين مستوى ثقة المعلمين في مديرهم ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. بينما انتفت العلاقة بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ممارسة مديرهم لسلوك القيادة التحويلية.

أما جرفت (Griffith, 2004) فقد أجرى دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين استخدام المدير للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي وترك العمل والأداء المدرسي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية. أظهرت النتائج أن سلوك المدير يمكن أن يوصف بثلاثة مكونات للقيادة التحويلية وهي الكاريزما والفردية والإستثارة الفكرية، ولم يرتبط نمط القيادة التحويلية ارتباطاً مباشراً بترك المعلمين للعمل أو تحسين الأداء التحصيلي للطلبة، بينما أظهر استخدام القيادة التحويلية ارتباطاً غير مباشر بالرضا الوظيفي للمعلمين والمحافظة عليهم في المدرسة، وكانت هذه النتيجة أكثر وضوحاً في المدارس التي يتمتع مديرها بمهارات أكثر للقيادة التحويلية.

وأجرى بني عيسى (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الكاريزمية والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، فضلاً عن معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات، وقد أظهرت

لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، واتصف المديرون من ذوي الخبرة (١١- ١٥) سنة بممارستهم (التأثير المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية) لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية.

أما الغامدي (٢٠٠١) فقد قام بدراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وقد أظهرت النتائج أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

في حين أجرت تشانن-موران (Tschannen-Moran, 2003) دراسة على عينة مكونة من المعلمين العاملين في (٥٥) مدرسة من مدارس ولاية أتلنتا الأمريكية، هدفت إلى استخلاص العلاقة بين درجة ممارسة مدير المدرسة للنمط القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والإستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية ومستوى ثقة المعلمين في ذلك المدير، وعلاقة هذه المتغيرات بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في

والتعرف إلى درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحولية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارت التربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحولية بدرجة متوسطة ، كما توصلت إلى وصول الفعالية الذاتية لإدارت التربية والتعليم إلى الدرجة المتوسطة، كذلك توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحولية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارت التربية والتعليم.

في حين قام الجارودي (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحولية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحولية واقتناعهم التام بأنها ستسهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم ، واستخدام القيادات الأكاديمية والإدارية لعناصر القيادة التحولية في أساليبهم القيادية وادارتهم للعاملين وبدرجة كبيرة جداً.

أما شاندرنا (Shandrina, 2007) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحولية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذا السلوك، وكذلك اكتشاف الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، وقد كانت عينة الدراسة من النساء الأمريكيات من

النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية (الكاريزمية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحولية على الأداء تعزى لـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وتوصلت إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية على الأداء تعزى لـ (الخبرة العلمية)، وخلصت الدراسة إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحولية.

في حين قام العنزي (٢٠٠٥) بدراسة حول مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ في مستوى السلوك القيادي التحولي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التحولي للمديرين و الأداء الوظيفي للمعلمين.

أما الفقيه (٢٠٠٦) فقد أجرى دراسة استقصى فيها درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية أسلوب القيادة التحولية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارت التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة ،

العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الميل لترك العمل والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين.

أما الدراسة التي قامت بها العمر (٢٠٠٩) فقد هدفت التعرف إلى درجتي توافر خصائص القيادة التحويلية وممارستها لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة) وتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن رؤساء الأقسام يمارسون محاور القيادة التحويلية. ووجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات (العمر، وسنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) باختلاف متغير (الرتبة العلمية).

في حين هدفت دراسة بولكن وجودبوي (Bolkan & Goodboy, 2009) إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتخصصات الكليات ومخرجات تعلم الطلبة ومشاركتهم، ومعرفة الطلبة لمصداقية المعلم. وأظهرت النتائج أن الأبعاد

أصل إفريقي، واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات التي تم إعدادها وتكييف أسئلتها لتركز على سمات القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم القادة الذين شملتهم الدراسة يمارسون سلوك القيادة التحويلية، وأن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يرين أن الأسلوب القيادي التحويلي يُعد الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين، خلافاً للنمط القيادي التبادلي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة جيروم (Gerome, 2008) إلى اختبار العوامل التي تؤثر في نمط القيادة التحويلية وسلوك الموظفين وفهمهم للعدالة في أماكن عملهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨٤) موظفاً في الموارد البشرية، إذ تم اختبار صفات القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في عدد من المنظمات في وسط فيرجينيا. واستخدمت لذلك استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، ومقياس العدالة المنظمي (OGI). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في المنظمات وتحقيق العدالة الاجتماعية فيها.

أما جون (John, 2008) فقد استقصى في دراسته طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، واستخلاص العلاقة بين القيادة التحويلية والميل للعمل، وخلصت الدراسة إلى أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بشكل مرتفع بالمقارنة بسلوك القيادة التبادلية والقيادة المتساهلة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وبين مستوى الرضا الوظيفي المدرك، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي المدرك من قبل

والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحولية وأبعادها ببعيد الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما وأظهرت النتائج أن القيادة التحولية متنبؤ متوسط ذو دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (٠,٣٧)، وأن أكثر أنماط القيادة التحولية تنبؤاً هو التأثير المثالي (٠,٤٧)، ويليه الدافع الإلهامي (٠,٣٦)، بينما انتفت الدلالة الاحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

أما الرقب (٢٠١٠) فقد استقصى العلاقة بين القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية إذ توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن الأنماط السلوكية (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، والجنس، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

وأجرى باشام (Basham, 2010) دراسة بعنوان "رؤساء الجامعات كقادة تحويليين أو

الأربعة للقيادة التحولية في التعليم مرتبطة ارتباطاً متوسطاً إلى قوياً مع متغيرات المخرجات.

وأجرى بوجا وانساري (Baga & Ensari, 2009) دراسة اختبرت الدور التقاربي في التغيير المؤسسي على العلاقة بين القيادة التحولية ومفهوم النجاح الاجتماعي، وقد أظهرت نتائجها وجود ارتباط قوي بين التغيير المؤسسي واستخدام القيادة التحولية في الإدارة إذ تحققت العديد من التغييرات المؤسسية التي لم تكن لتتحقق باستخدام أي نمط آخر من أنماط الإدارة.

وهدفت دراسة لازارو (Lazzaro, 2009) إلى الكشف عن مدى وجود ارتباط بين ممارسات مديري المدارس للقيادة التحولية والحفاظ على المعلمين في مدارسهم. واستخدام التصميم الكمي من خلال أداة إلكترونية لجميع المعلومات حول أنماط القيادة التحولية ومقدرتها على الحفاظ على المعلمين، وجمعت المعلومات من ثلاث مدارس حكومية في ولاية ماساشوسستس، وتكونت الأداة من استبانة قيادة المديرين (PLQ) وأظهرت النتائج أن ممارسة المديرين للقيادة التحولية قد تحافظ على بقاء المعلمين في المدارس.

وقامت الخلايلة وسعادة (٢٠١٠) بدراسة هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائية بين القيادة التحولية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري،

- أن يتمتع رؤساء الجامعات بالحماسة اللازمة لممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وحيث إن نظرية القيادة التحويلية لم تدخل مجال القيادة الجامعية إلا مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، فإن الأدب المتعلق بها يشير إلى أن هناك اختلافات بين الباحثين الذين تناولوها بالدراسة، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على أهمية الأخذ بهذه النظرية في مجال القيادة الجامعية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعات مع بداية القرن الحادي والعشرين وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل وتضاعف سريع للمعرفة، ويذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك، فيؤكدون على أن فشل بعض الجامعات في مواجهة التحدي الخاص بإدارة الموارد البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه الجامعات بنظرية القيادة التحويلية.

وانطلاقاً من ذلك، فقد تحدت مشكلة الدراسة في استقصاء درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. وبذلك جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة

التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة

تبادليين في التعليم العالي"، استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم. وخلصت الدراسة إلى:

- أن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليست بالوضوح المعتمد تقليدياً.
- أن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية.
- يُقدر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف.
- يُقدر رؤساء الجامعات وجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة.
- التحدي الرئيس لرؤساء الجامعات هو إجراء تغيير في الثقافة التقليدية والتاريخية في الجامعات.
- كلا نمطي القيادة (التبادلية والتحويلية) يجب أن يطبقاً لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكليات نتيجة للاهتمام الشخصي بهما.
- إن التغيير في الدعم المادي للجامعات يتطلب تطبيقاً مُركّزاً لمبادئ القيادتين التحويلية والتبادلية ومفاهيمهما.
- على رؤساء الجامعات أن يتمتعوا بالالتزام الذاتي للجودة.
- على رؤساء الجامعات أن يمتلكوا كفايات خاصة للمعرفة ومهارات للقيادة وخبرات تقنية.

حسب متغيراتها - في حدود علم الباحثة-
على المستويين العربي والأجنبي.

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات الأردنية من خلال تعرفهم إلى أهمية ممارسة القيادة التحويلية .
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار عند تعيين عمداء الكليات واختيار رؤساء الأقسام العلمية والإداريين، كما قد تفيد مديري مراكز التدريب والاستشارات في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في الجامعات في مجال القيادة التحويلية.

- يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه الجامعات إلى اختيار القادة الإداريين التحويليين وتأهيلهم وتدريبهم.
- يؤمل أن تقدّم هذه الدراسة أدباً نظرياً ذا علاقة بالقيادة التحويلية يمكن أن يفيد باحثين آخرين للقيام بإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى وبإضافة متغيرات جديدة للبحث.

تعريف المصطلحات:

تضمنت الدراسة عدداً من المصطلحات ولكل منها الدلالة الآتية فيما ورد، وهي:

القيادة التحويلية Transformational Leadership

عرف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر

الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها"

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي؛ إهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها".

أهمية الدراسة:

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة بعامة والإدارة الجامعية بخاصة، وأن أهمية دورها تنبع من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل منها أكثر ديناميكية، وتعمل أداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، ولعل ظهور القيادة التحويلية خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين يُعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء الجامعات، ذلك أن القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخات المنظمات الأكاديمية والتعليمية بعامة، والجامعات بخاصة وذلك من خلال منح حرية أوسع للقادة والعاملين فيها والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية في جميع المجالات.

لذا تتجسّد أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في مجال الجامعات وهي الأولى من نوعها

العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تتعرض لتحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من رقم (١٢ - ١٥).

البُعد الرابع: الحفز الإلهامي (التحفيز والإلهام) **Inspirational Motivation** : قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في الجامعة، وفي أداء المهام على أكمل وجه، من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين ويبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستثارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من (١٦ - ٢٠).

- قادة الجامعة: هم الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة وهم رئيس الجامعة، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديرو الدوائر الإدارية، ورؤساء الأقسام الإدارية.

حدود البحث :

اقتصرت هذا البحث على أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين في الجامعة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢.

وتحدد نتائجه بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، ودقة استجابة أفراد العينة وأمانتهم وموضوعيتهم، ولا يتم تعميم نتائج هذا

للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

أما التعرف الاجرائي للقيادة التحويلية فهو :

أسلوب قيادي يمارسه رئيس جامعة الشرق الأوسط والعمداء ورؤساء الأقسام ومديرو الدوائر فيها، من أجل رفع درجة رضا أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها، وكما يقاس باستجابات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في البحث الحالي.

- أبعاد القيادة التحويلية:

البُعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) **Idealized Influence**: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة الجامعة، بما يعكس مقدرة القائد على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وسوف يتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من (١ - ٧).

البُعد الثاني: اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم **Individualized Consideration** : قيام القائد بإيلاء الاهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من (٨ - ١١).

البُعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) **Intellectual Stimulation** : إثارة

الأوسط للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢، والبالغ عددهم (١٦٧) منهم (٨٩) عضو هيئة تدريس و(٧٨) إدارياً.

أما عينة الدراسة فقد تكوّنت من (٩٥) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، منهم (٥٠) عضو هيئة تدريس، (٤٥) إدارياً اختيروا عشوائياً بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (١)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
52.6%	المركز الوظيفي	عضو هيئة تدريس	٥٠	52.6%
47.4%	إداري	إداري	٤٥	47.4%

يبين الجدول (١) أن (52.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس، وأن (47.4%) هم من الإداريين العاملين في الجامعة للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بترجمة استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactors Leadership Questionnaire والتي يرمز لها (MQL) التي أعدها باس وأفوليو (Bass&Avolio, 2004). والتي وردت في دراسة (Kirkland, 2011) تم ترجمة الاستبانة بأبعادها وفقراتها إلى اللغة العربية والمكونة من (٢٠) فقرة. ثم عرضت الاستبانة بعد ترجمتها على عشرة من أعضاء هيئة التدريس

البحث إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

لطريقة والجراءات:

لتحقيق هدف الدراسة الذي يتمثل في استقصاء درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها، اتبعت الطريقة والإجراءات الآتية:

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي باستخدام استبانة للكشف عن "درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها" وتحديد أثر المتغير المستقل للدراسة "القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كل مجال وفقرة من مجالات وفقرات الدراسة. ثم أعتد المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقية منها والإلكترونية ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحليل واستنباط ما أورده الأدبيات الفكرية والاجتماعية والنفسيّة ذات العلاقة فضلاً عن جمع المعلومات من واقع تطبيق الإدارة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من أفراد عينة الدراسة ومن خلال استجاباتهم على أداة الدراسة.

المجتمع والعينة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في جامعة الشرق

وبناء على ذلك تم تصنيف واقع التطبيق ضمن الفئات التالية:

من ٤,٢٣ فأكثر درجة ممارسة مرتفعة جداً -
ومن ٣,٤٢ - ٤,٢٢ درجة ممارسة مرتفعة - ومن
٢,٦١ - ٣,٤١ ممارسة متوسطة - ومن ١,٨٠ -
٢,٦٠ ممارسة منخفضة - وأقل من ١,٨٠،
ممارسة منخفضة جداً.

ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس ما أعدت من أجله، والتأكد من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يُعد $(\alpha \geq 0.60)$ معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2007). والجدول (٢) يبين نتائج ثبات أداة الثبات.

الجدول (٢)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقيا

س كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
١	التأثير المثالي	٠,٨٨٧
٢	اهتمام القائد بمروءيته وإحترامهم	٠,٨٦٦
٣	التحفيز العقلي	٠,٨٨٨

المتخصصين في العلوم الإدارية، والقياس والتقويم، والقيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط بهدف تحديد صدق الأداة الظاهري إذ وصلت نسبة التوافق بينهم إلى ٩٨%، وجميع الملاحظات كانت خاصة بالترجمة، وتم إجراء التعديلات المقترحة، وتم اعتمادها بأبعادها الأربعة وفقراتها كافة.

البعد الأول: "التأثير المثالي (الكاريزما)"،

وتكوّن من سبع فقرات (٧-١). أما البعد الثاني: "اهتمام القائد بمروءيته واحترامهم"، فقد تكوّن من أربع فقرات (١١-٨). في حين تكوّن البعد الثالث: "التحفيز العقلي (الفكري)" من أربع فقرات (١٥-١٢). أما البعد الرابع: "الحفز الإلهامي (التحفيز والإلهام)"، فقد تكوّن من خمس فقرات (١٦/٢٠) (الملحق (١)). وتم تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (-١ = ٥) وهي: (دائماً = ٥ درجات)؛ و(غالباً = ٤ درجات)؛ و(أحياناً = ٣ درجات)؛ و(نادراً = درجتين)؛ و(أبداً = درجة واحدة).

وصنّفت درجات الممارسة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين على جميع الفقرات التي تمثّل مستوى تطبيق القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط وفقاً للمعيار الإحصائي الآتي:

$$\frac{1-5}{5} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{\text{العلامة القصوى}} = \text{المدى} = 0,80$$

٤	الحفز الإلهامي	٠,٨٩٠
	الاستبانة ككل	٠,٩٥٥

يتبين من الجدول (٢) أن قيمة ألفا (α) تراوحت بين (٠,٨٦٦) للبعد الثاني و(٠,٨٩٠) للبعد الرابع وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال (٠,٩٥٥) وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لسكران (Sekaran, 2007).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For - SPSS Social Sciences - في تحليل البيانات التي جمعت وباستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الذي تألف من الآتي:

■ التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.

■ المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحولية (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمروؤسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

■ الانحرافات المعيارية ودرجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التحولية (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمروؤسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط.

■ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

■ اختبار "t" لعينتين مستقلتين غير مترابطتين Independent Samples Test لمعرفة دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط بالنسبة للمركز الوظيفي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى استقصاء "درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها"، وفي هذه العجالة تحاول الباحثة الإجابة عن سؤالي الدراسة ومناقشة نتائجها:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمروؤسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها؟

- السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمروؤسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها؟

الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى استقصاء "درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من

لوصف درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط وجهتي نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، كما هو موضح بالجدول (٣).

وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها"، وقد انبثق عن هدفها الرئيس سؤالان، تمت الإجابة عنهما من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي أعدت لهذه الغاية، وفيما يأتي عرض للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ إهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط وجهتي نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها؟

جدول (٣)

درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من جهتي نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها

ت	الفقرة	أعضاء هيئة التدريس			الإداريين			العينة جميعها كوحدة		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوسط الحسابي	درجة الممارسة	الترتيب
١	يُحدَّث عن قيمه ومعتقداته.	4.06	0.84	مرتفعة	4.18	0.83	مرتفعة	4.12	مرتفعة	١٧
٢	يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.	4.32	0.74	مرتفعة جداً	4.20	0.87	مرتفعة	4.26	مرتفعة جداً	١٠
٣	يزرع الاعتراز في الآخرين لارتباطهم به.	4.30	0.97	مرتفعة جداً	3.89	1.05	مرتفعة	4.09	مرتفعة	١٨
٤	يذهب إلى ابعده من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	4.28	1.03	مرتفعة جداً	4.07	1.07	مرتفعة	4.17	مرتفعة	١٦
٥	يصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.	4.52	0.84	مرتفعة جداً	4.27	0.86	مرتفعة جداً	4.39	مرتفعة جداً	٥
٦	ياخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.	4.48	0.84	مرتفعة جداً	4.24	0.93	مرتفعة جداً	4.36	مرتفعة جداً	٦
٧	يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.	4.62	0.78	مرتفعة جداً	4.40	0.78	مرتفعة جداً	4.51	مرتفعة جداً	٢
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي	4.37	0.86	مرتفعة جداً	4.18	0.91	مرتفعة	4.27	مرتفعة جداً	
٨	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.	4.36	0.72	مرتفعة جداً	4.24	0.86	مرتفعة جداً	4.30	مرتفعة جداً	٧
٩	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	4.32	0.84	مرتفعة جداً	4.07	1.03	مرتفعة	4.19	مرتفعة	١٤
١٠	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	4.34	0.80	مرتفعة جداً	4.04	1.07	مرتفعة	4.19	مرتفعة	١٤
١١	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.	3.88	1.08	مرتفعة	3.49	1.12	مرتفعة	3.68	مرتفعة	٢٠
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم	4.23	0.86	مرتفعة جداً	3.96	1.02	مرتفعة	4.09	مرتفعة	
١٢	يُعيد فحص الافتراضات الناقدية لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.	4.24	0.87	مرتفعة جداً	3.84	1.02	مرتفعة	4.04	مرتفعة	١٩
١٣	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.	4.34	0.94	مرتفعة جداً	4.18	0.86	مرتفعة	4.26	مرتفعة جداً	١٠
١٤	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.	4.30	0.91	مرتفعة جداً	4.24	0.86	مرتفعة جداً	4.27	مرتفعة جداً	٩
١٥	يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	4.36	0.88	مرتفعة جداً	4.09	0.95	مرتفعة	4.22	مرتفعة جداً	١٣
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز العقلي	4.31	0.90	مرتفعة جداً	4.09	0.92	مرتفعة	4.20	مرتفعة	
١٦	يُحدِّث بحماسة عما يجب إنجازه.	4.68	0.68	مرتفعة جداً	4.44	0.69	مرتفعة جداً	4.56	مرتفعة جداً	١
١٧	يُحدِّث بتفاسل عن المستقبل.	4.56	0.64	مرتفعة جداً	3.93	1.14	مرتفعة	4.25	مرتفعة جداً	١٢
١٨	يوضّح الرؤية المستقبلية للجامعة.	4.58	0.81	مرتفعة جداً	4.29	0.87	مرتفعة جداً	4.43	مرتفعة جداً	٣
١٩	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.	4.46	0.84	مرتفعة جداً	4.38	0.83	مرتفعة جداً	4.42	مرتفعة جداً	٤
٢٠	يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.	4.44	0.79	مرتفعة جداً	4.13	1.04	مرتفعة	4.29	مرتفعة جداً	٨
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحفز الإلهامي	4.54	0.75	مرتفعة جداً	4.24	0.91	مرتفعة جداً	4.39	مرتفعة جداً	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة التحولية	4.36	0.84	مرتفعة جداً	4.12	0.94	مرتفعة	4.24	مرتفعة جداً	

هي الأكثر تقديراً لدرجة التطبيق وبوسط حسابي بلغ (4.36) أما فئة الإداريين فقد كان وسطها الحسابي (4.12) إذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من: الهلالي (٢٠٠١)؛ ونعساني (٢٠٠٨)؛ والعمر (٢٠٠٩): وقد تعود أسباب ذلك إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالقيادة التحويلية نتيجة تماسهم المباشر مع مسؤوليهم التحويليين أكثر من الإداريين، كذلك تظهر القيادة التحويلية بوضوح أكبر في اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس الكليات ومجالس العمداء، مما يمكنهم من معرفة مدى تطبيق القيادة التحويلية بطريقة أكثر منها لدى مديري الدوائر.

- تفاوت مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الخاص بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كان ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة الممارسة كما يأتي:

- احتلت "الفقرة ١٦" "التحدث بحماسة عما يجب إنجازه" المرتبة الأولى وبوسط حسابي (4.56)، في حين جاءت "الفقرة ٧" "إظهار حساً بالقوة والثقة بالنفس" في المرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.51). واحتلت الفقرة "١٨" "تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم." المرتبة الثالثة وبوسط حسابي (٤,٤٣). إن الفقرات الثلاث الأولى التي حصلت على أعلى متوسطات: "التحدث بحماسة عما يجب إنجازه"، و"إظهار حساً بالقوة والثقة بالنفس" و"تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع منتسبي الجامعة بهدف حفظ حقوقهم"، تدل على أن قيادات

يتضح من الجدول (٣) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى الآتي:

- كان درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهتي نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها ككل مرتفعاً جداً بشكل عام وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.24). إن هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من: الجارودي (٢٠٠٧)؛ والرقب (٢٠١٠)؛ والهلالي (٢٠١٠)؛ والشريفي والنتج (٢٠١٠)؛ وجيروم (Gerome, 2008)؛ ولازارو (Lazzaro, 2009): وقد تعود أسباب ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تدريب الكادر الإداري سنوياً على كل ما يستجد في مجال الإدارة، والتركيز على تطبيق سياسات الجامعة التي من أهمها تبني القيادة التحويلية في إدارة الجامعة وعماداتها وأقسامها الأكاديمية وكذلك الإدارية. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية من أفراد العينة يدركون أن الممارسات السلوكية لمديريهم تعكس ما تتضمنه القيادة التحويلية من ممارسات قيادية. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد العينة بأن قاداتهم يدركون أهمية الجانب الأخلاقي في العمل الإداري، والذي ينعكس في ممارساتهم القيادية، مما يعطي انطبعا إيجابيا عن أداء هؤلاء المديرين. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة جريفت (Griffith, 2004) التي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحويلية يظل أحد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في المؤسسات التربوية.

- أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة أعضاء هيئة التدريس

(3.68). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قدرة القائد التحويلي على تقدير ذاته، ومن ثم زرع الاعتزاز بالعاملين معه وتقديرهم على إنجازاتهم وزيادة ثقافتهم بأنفسهم وبتقاناتهم لمهامهم، وقد يكون لقدرة القائد التحويلي على فحص الفرضيات الناقدية أثره في نجاحه كقائد وكقدوة للآخرين مما ينعكس إيجابياً على جودة العمليات والمخرجات.

"أما فيما يتعلّق بقضاء وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم، فهذا يعود إلى أن مركز التدريب والاستشارات هو الذي يُمارس هذا الدور بناءً على الاحتياجات الخاصة بالعاملين في الجامعة وتطويرهم، علماً بأن الفروقات في المتوسطات الحسابية بين الفقرات الثلاثة الأولى والفقرات الثلاثة الأخيرة غير دلالة إحصائية وهو (0,88)، وهذا ما يؤكده كل من: بولكن وجودي بوي (Bolkan & Goodboy, 2009)؛ وتشانن-موران (Tschannen-Moran, 2003)؛ وآل عيد (2007)؛ والجارودي (2007)؛ والهاللي (2001 و 2006).

- إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية في التأييد لدرجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من جهتي نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية الذي أبدته الفئات المشمولة بالدراسة كل على حده تجاه تلك الفقرات، وهذا يشير إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أم على مستوى العينة كوحدة واحدة وهذا ما أكّده كل من جيروم (Gerome, 2008)؛ وسويبنك (Supising, 2001)؛ وبولكن وجودي بوي

الجامعة الأكاديمية والإدارية فعلاً تُطبّق القيادة التحويلية، وتتمتع بدرجة عالية من الديمقراطية، وتولّد لديهم قنوات كبيرة بأن تبني القيادة التحويلية في إداراتهم يؤدي إلى العمل بجد وحماس، وتولّد لدى العاملين الثقة بالنفس، إضافة إلى حفظ حقوق جميع العاملين من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات الخاصة بالجامعة بشفافية كاملة، وهذا ما يؤكده كل من: سويبنك (Supising, 2001)؛ والهاللي (2001 و 2006)؛ وشاندرلا (Schandrla, 2007)؛ والعامري (2002)؛ والفقيه (2006)؛ والعززي (2005): وقد تعود أسباب ذلك إلى الحماس الشديد لدى قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية في تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، بهدف إشاعة الديمقراطية وتطبيق الحاكمية المبنية على مبادئ المساءلة والشفافية، والمشاركة، والمراقبة؛ وقد يكون لحرص مجالس حاكمية الجامعة في أن تكون إدارة الجامعة مثلاً يُحتذى به ما بين الجامعات الأردنية والعربية وصولاً إلى العالمية، من خلال حُسن قيادتها مما سينعكس إيجابياً على عملياتها ومخرجاتها، وبالتالي على تصنيفها بين الجامعات العالمية وهذا ما أكّده ناصر الدين (2012).

أما الفقرات الثلاث الأخيرة فقد جاءت الفقرة "3" "يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به" في المرتبة 18 وبوسط حسابي (4,09). في حين جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة "12" "يُعيد فحص الافتراضات الناقدية لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا" وبوسط حسابي (4,04). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة "11" "قضاء وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم" وبوسط حسابي

(Gerome, 2008)؛ وبولكن وجودي بوي
(Bolkan & Goodboy, 2010).

- جاء بُعد التأثير المثالي (الكاريزما) في المرتبة الثانية بين أبعاد استبانة القيادة التحويلية الأربعة وبمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبدرجة ممارسة مرتفع جداً. وفي الوقت نفسه كانت فقراته أرقام (٧) و (٥) و (٦) قد احتلت المراتب؛ الثاني والخامس والسادس على الاستبانة ككل. في حين احتلت الفقرات أرقام (٢) و (٤) و (١) و (٣) المراتب؛ العاشر والسادس عشر والسابع عشر والثامن عشر. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (٤,٥١) و (٤,٠٩) وبمدى مقداره (٠,٤٢).

وقد يعود أسباب حصول الفقرات أرقام (٢)، (٥، ٦، ٧) على تقدير مرتفع جداً هو حرص القادة على التحدّث عن قيم ومعتقداتهم بكل شفافية وصراحة ليكونوا قدوة لغيرهم، ويحترمون الآخرين ويولدون لديهم ثقة عالية بأنفسهم وبالأخرين، إضافة إلى المعاملة الأخلاقية والمهنية التي تتم ما بين القادة والمرؤوسين.

وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يغرسون الثقة في أنفسهم. أما بالنسبة لبعض الممارسات المرتفعة المتعلقة بالفقرات (١)، (٣، ٤) فإنها تؤكد على ذهاب القادة إلى أبعد من الاهتمامات الذاتية، فقد يعزى ذلك إلى أن القادة قد يركزون على الأمور العامة التي لا تتطلب منهم تفسيرات تستند إلى معايير مدونة، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن المديرين قد تم تعيينهم بهذه الوظيفة بعيداً عن الموضوعية والمعايير الأساسية في إختيار العمداء ورؤساء الأقسام والمديرين. وهذا

(Bolkan & Goodboy, 2009)؛
والعُمر، (٢٠٠٩).

أما على مستوى أبعاد الاستبانة، فقد كانت النتائج كما يأتي:

- احتل بُعد "الحفز الإلهامي" المرتبة الأولى بين أبعاد استبانة القيادة التحويلية الأربعة وبمتوسط حسابي (٤,٣٩) وبدرجة ممارسة مرتفع جداً، وفي الوقت نفسه كانت فقراته ذوات الأرقام (١٦) و (١٨) و (١٩)، قد احتلت المراكز؛ الأول والثالث والرابع على الاستبانة ككل. في حين جاءت الفقرات أرقام (٢٠) و (١٧) في المراتب الثامنة، والثانية عشرة على الاستبانة ككل، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (٤,٥٦) و (٤,٢٥) وبمدى مقداره (٠,٣١).

إنّ حصول بُعد الحفز الإلهامي على المرتبة الأولى، قد يعزى سببه إلى اهتمام القادة بشكل كبير جداً بتقدير الإنجازات المبدعة، وإثارة الحماسة لدى أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية من خلال تحدثهم عن المستقبل بنفاؤل، ووضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، والعمل الجماعي التعاوني بهدف تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وبلوغ أهدافها بدرجة عالية من الاتقان، إضافة إلى الثقة الأكيدة بأن الأهداف سوف تتحقق بتعاون الجميع وبجدّهم واجتهادهم، وهذا ما أكّده كل من: الهاللي (٢٠٠١)؛ والعُمر (٢٠٠٩)؛ والنعساني (٢٠٠٨)؛ وغنيم (٢٠٠٥)؛ والشريفي والتتح (٢٠١٠)؛ وجيروم

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (٤,٣٠) و (٣,٦٨)، وبمدى مقداره (٠,٦٢).

وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بأن مديريهم، يضعون ضمن أقصى اهتماماتهم إثبات فاعليتهم ودورهم في العملية التعليمية، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وفي الوقت نفسه يرغبون في إثبات تمكنهم من إدارة عمادتهم وأقسامهم ودوائرهم بفاعلية أمام رئيس الجامعة. وانفتحت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات سوبيزنك (Supising,2001)؛ ولازارو (Lazzaro, 2009)، من حيث الارتباطات الإيجابية لأبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية وتحقيق الذات. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بني عطا (2005) والتي أشارت إلى أن المديرين يمارسون بُعد "الاعتبارية الفردية" بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي؛ إهتمام القائد بمرؤوسيه وإحترامهم؛ التحفيز العقلي؛ الحفز الإلهامي) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التالي لعينتين مستقلتين لفحص الفروق في درجة ممارسة القيادة في جامعة الشرق الأوسط من وجهتي نظر الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. والجدول (٤) يوضح ذلك

يتفق مع نتائج كل من: الرقب (٢٠١٠)؛ والخليلية وسعادة (٢٠١٠)؛ والفقيه (٢٠٠٦)؛ وتروفنو (Trofino, 2000)؛ وجون (٢٠٠٨).

- أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب بُعد "التحفيز العقلي" وبمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبدرجة ممارسة مرتفع. واحتلت فقرات هذا البعد المراتب؛ التاسع للفقرة (١٤) والعاشر للفقرة (١٣) والثالث عشر للفقرة (١٥) وجاءت الفقرة رقم (١٢) لتحل المركز (١٩). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (٤,٢٧) و (٤,٠٤) وبمدى مقداره (٠,٢٣).

إن هذه النتيجة والتي أظهرت درجة مرتفعة للبعد ككل، فإنها قد تعود إلى أن القادة لديهم القدرة على اقتراح طرق جديدة، لانجاز المهمات وبدرجة عالية من الاتفاق، وهذا ما أكدته كل من: الرقب (٢٠١٠)؛ والشريفي والنتح (٢٠١٠)؛ والعتيبي (٢٠٠٥). وقد يعود أسباب حصول الفقرات أرقام (١ و ٢ و ٤) على تقدير مرتفع إلى فحص الفرضيات بطريقة غير جدية وبالتالي تكون حوله للمشكلات ليس بالمستوى المتميز، ونظرته إلى المشكلات غير شموليته، وهذا ما يؤكده كل من: الجارودي (٢٠٠٧)؛ والعنزوي (٢٠٠٥)؛ والغامدي (٢٠٠١)؛ وبشام (Basham, 2010).

وجاء البعد "إهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم" في المرتبة الرابعة والأخيرة لأبعاد استبانة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، ودرجة ممارسة مرتفع. واحتلت الفقرات ذوات الأرقام (٨) و (٩) و (١٠) و (١١) المراتب؛ السابع والرابع عشر (مكرر)، والعشرون.

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من جهتي
نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها

المتغير	المركز الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	Sig.* مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط	عضو هيئة تدريس	٥٠	4.37	0.86	١,٦٤٣	1.661	٠,٠٧٦
	إداري	٤٥	4.18	0.91			
درجة ممارسة التأثير المثالي في جامعة الشرق الأوسط	عضو هيئة تدريس	٥٠	4.23	0.86	١,٣٤٦	1.661	٠,١٨٢
	إداري	٤٥	3.96	1.02			
درجة ممارسة الإهتمام بالمرؤوسين وإحترامهم في جامعة الشرق الأوسط	عضو هيئة تدريس	٥٠	4.31	0.90	١,٦١٠	1.661	٠,١١١
	إداري	٤٥	4.09	0.92			
درجة ممارسة التحفيز العقلي في جامعة الشرق الأوسط	عضو هيئة تدريس	٥٠	4.54	0.75	١,٣٦٤	1.661	٠,١٧٦
	إداري	٤٥	4.24	0.91			
درجة ممارسة الحفز الإلهامي في جامعة الشرق الأوسط	عضو هيئة تدريس	٥٠	4.36	0.84	2.145	1.661	٠,٠٣٥
	إداري	٤٥	4.12	0.94			

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (1.661). مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الحفز الإلهامي في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس بوسط حسابي بلغ (4.36) بالمقارنة مع الإداريين الذين حصلوا على وسط حسابي (4.12). إنَّ هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من: الجارودي (٢٠٠٧)؛ والخلايلة وسعادة (٢٠١٠)؛ والرقب (٢٠١٠)؛ والشريفي والنتح

يتبين من الجدول (٤) أن قيم "t" المحسوبة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من جهتي نظراً أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة كانت غير معنوية وقيم تراوحت بين (١,٦٤٣ - ١,٣٤٦) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (1.661).

فيما كانت قيمة "t" المحسوبة لدرجة ممارسة الحفز الإلهامي في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة معنوية وقيمة بلغت (2.145) وهي

الشامل والمتنامى لجامعاتهم، وعليهم المشاركة مع أصحاب الشأن من مجالس حاكمية وغيرها في التخطيط الاستراتيجي الذي يُحدّد معالم المستقبل، فثورة المعرفة والقدرات الفعلية المتوافرة لدى أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والطلبة يجب أن تُستثمر لفائدة المجتمع أفراد داخل الجامعة وخارجها، ويجب أن يكون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الدوائر والمراكز في مقدمة المستجيبين لذلك.

إن التوسع في النظم الجامعية الحديثة سوف يسمح بزيادة التعاون بين العمدات والأقسام العلمية والدوائر الإدارية؛ فالثروة التكنولوجية والانفجار المعرفي وسهولة الاتصالات الإلكترونية سوف تساعد الجامعات على الوصول إلى قطاعات عريضة من المواطنين، كما أن قاعات الدراسة الافتراضية وغير الافتراضية ومراكز المؤتمرات ومجالات التكنولوجيا بالجامعات سوف تستمر في التطور لمواجهة قضايا كثيرة ومتنوعة مثل التنمية الاقتصادية والتعليم المستمر والتميز في التعليم العام وتنمية المصادر البشرية وذوى الاحتياجات الخاصة وقضايا البيئة والاستراتيجيات التدريسية المتفاعلة، والدورات التدريبية، وجودة المخرجات والعمليات وغير ذلك كل ذلك سيُساعد الجامعات في الوصول إلى العالمية. وبذلك سوف تزداد الحاجة إلى أنماط من العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تتوافر لديهم القدرة على مواجهة هذه القضايا.

ولقد تم تنفيذ هذه الدراسة بهدف استقصاء درجة ممارسة القيادة التحولية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة أعضاء الهيئتين

(٢٠١٠)؛ وجيروم (Gerome, 2008)؛ وسوبيزنك (Supising, 2001). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام هم الأقدر على تقديم رؤى مستقبلية واضحة لكلياتهم وأقسامهم، ومن ثم للجامعة وهم الأقدر على تقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على أعضاء هيئة التدريس القيام به لتحقيق تلك الرؤى، الأمر الذي يوّلّد لدى أعضاء هيئة التدريس الشعور بالأمل لمستقبل أفضل إذا ما تحققت تلك الرؤى، مما قد يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي والدافعية للرغبة بعمل أي شيء لبلوغ الأهداف المحددة، ويُعد العمداء ورؤساء الأقسام قادة ممارسين لسلوكات تتميز بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ، فهم محل ثقة أعضاء هيئة التدريس واحترامهم، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم للإنجاز المتقن، وقد يكون للمؤهل العلمي الذي يحمله أعضاء هيئة التدريس أثره الواضح في هذه النتيجة، وهذا ما يؤكّده كل من: الشريفي والنتح (٢٠١٠). وبعمامة، فالقائد التحولي هو الذي يُوحّد الأهداف ويشجّع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين معه، ويوّلّد لديهم الشعور بوحدة العمل، فيضمحل السعي نحو الأهداف الشخصية تلقائياً، ويحل مكانه الكثير من التعاون وحب الغير، والحس الجماعي، والمسؤولية نحو المجموعة، فيندمج الجميع تلقائياً في السلوك الخلاق المبدع، وهذا ما يؤكّده الخلايلة وسعادة (٢٠١٠).

الخلاصة والتوصيات

من التحليلات التي تضمنتها هذه الدراسة بشقيها: النظري والميداني يتضح أن القادة التحوليين في الجامعات يجب أن ينتبهوا إلى ضرورة تصميم خطط استراتيجية فعالة للدور

التي تتطلب اتخاذ قرار في الجامعة، من حيث القدوة الصالحة وتحمل المسؤولية الجودة الفنية، والوقت، والالتزام والمبادرة والإبداع، والعمل ضمن فريق، وقد اتضح أن العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الدوائر كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة الذي يتبعونه في المواقف التي تتطلب قرارات حساسة انطلاقاً من قناعة مؤداها أن أهم المسؤوليات الرئيسة التي تقع على عاتقهم تتركز في تنمية الهيئة العاملة معهم في الكلية، وبهذه الطريقة يمكن القول بأن هناك احتمالية كبيرة لحدوث مشاركة واسعة وذات مغزى في القرارات الحاسمة مما يساعد الجامعة على تحقيق مزيد من أهدافها الاستراتيجية.

وقد أوضحت الدراسة أيضاً أن العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الدوائر الذين شملتهم الدراسة كانوا تحويليين أكثر من كونهم نمطيين في أنماطهم القيادية وكان السلوك التحويلي الذين استفادوا منه بدرجة كبيرة هو "الدافعية المستوحاة"، وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه عديد من الباحثين المعاصرين من أن أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون القدرة على الاستيحاء يكونون أكثر استعداداً للتعلم."

واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة بشقيها: النظرى والميدانى يمكن التوصية بما يلي:

١. ضرورة تطوير دراسة استطلاعية داخل جامعة الشرق الأوسط لاستقصاء الصفات السلوكية والمهنية لرئيس الجامعة والعمداء والمديرين.

٢. تصميم برنامج لتنمية القيادة في مؤسسات التعليم الجامعى بحيث يتضمن منهجاً تكنولوجياً يأخذ فى الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية.

التدريسية والإدارية فيها وانطلاقاً من أن القيادات الإدارية في الجامعة تتحمل مسؤولية رسالة من نوع فريد تتمثل في التأثير الذى يتركونه فى عقول وإدراكات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين في الجامعة والطلبة وأفراد المجتمع الذين يلجأون إليهم فى أمور كثيرة لأخذ الاستشارات والنصائح، وعلى ذلك فكل عضو من هذه الفئات يجب أن يشارك فى هذه الرسالة عن علم ودراية وقناعة معززة بأداء القيادة التحويلية.

وتعد النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة من الأشياء المفيدة فى تنمية المعرفة المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها لدى العمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الدوائر والمراكز العلمية وتعزيز العلاقات بين أفراد العديد من المواقع المهمة؛ حيث إن قاعات الدراسة فى القرن الحادى والعشرين سوف تتضمن القليل من الحواجز والمزيد من التنوع ولن تقتصر زيادة التنوع على إعادة تشكيل قطاع العمالة، ولكنها سوف تشمل أيضاً على الدور المتنامى للمؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالى بصفة خاصة.

وقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر كانوا تحويليين فى أنماطهم القيادية؛ حيث إن إدراكاتهم فى معظم الأحيان كانت تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بيانات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم.

وقد سعت الدراسة أيضاً إلى توضيح أبعاد القيادة التحويلية وبنودها التي من خلالها تتوضح كيفية المشاركة التي تحدث فى المواقف الحساسة

٣. إعادة هذه الدراسة مع إضافة متغيرات أخرى وتطبيقها على مجموعة من الجامعة الأردنية الحكومية والخاصة.
٤. إجراء دراسة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحولية وأثرها على المسؤولية المجتمعية للجامعة تجاه المجتمع المحلي.
- أولاً: المراجع العربية:
١. أفوليو، بروس (٢٠٠٣). "تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)"، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢. آل عيد، عبد الله بن ناصر (٢٠٠٧). "القيادة التحولية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، كلية العلوم الإدارية قسم الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.
٣. بني عيسى، أحمد (٢٠٠٥). "أثر المستقبل: القيادة - التفكير - التسويق"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
٤. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٧). "إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٥. الحريري، رافدة (٢٠٠٨). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٦. الخلايلة، هدى وسعادة، سائدة (٢٠١٠). "درجة ممارسة مديري مدارس منطقة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحولية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها". مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، (٧-٨ نيسان، ٢٠١٠)، ص ٢١٠-٢٣٣.
٧. الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠). "علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
٨. الشريف، عباس عبد مهدي والتنج، منال محمود محمد (٢٠١٠). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم". مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد ٤٥.
٩. العازمي، محمد بزيع حامد (٢٠٠٦). "القيادة التحولية علاقتها بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأجنبية - قسم العلوم الإدارية.
١٠. العامري، أحمد (٢٠٠٢). "السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية والتنمية البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
١١. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع

١٧. **الفقيه، محمد (٢٠٠٦).** "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٨. **مؤتمن، منى عماد الدين (٢٠٠٣).** "الأردن أولاً من منظور تربوي"، وزارة التربية والتعليم عمان، الأردن.

١٩. **ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢).** "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة.

٢٠. **نعساني، عبد المحسن (٢٠٠٨).** "اختيار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٠(١)، ص ٦٧-٨٧.

٢١. **الهالي، الهالي الشربيني (٢٠٠٦)** "إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: المكتبة العصرية.

٢٢. **الهالي، الشربيني الهالي (٢٠٠١).** "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية" (دراسة تحليلية) ط٧، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٢١).

المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٢. **العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥).** "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل مقدّمة للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. (١٨-١٩، صفر ١٤٢٦ هـ).

١٣. **العمر، أمينة بن سليمان (٢٠٠٩).** "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية- قسم التربية.

١٤. **العززي، حمود عايد جمعان (٢٠٠٥)** "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم" (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٥. **الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح، (٢٠٠١).** "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

١٦. **غنيم، جمال (٢٠٠٥).** "القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة"، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٠٩.

30. Bass, B. (2001). "Leadership: Good, Better, Best .In: Bass, B. Leadership and performance Beyond Expectation". New York: The Free Press.
31. Bass, M., & Avolio, Bernard M. (1994): "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
32. Bolkan, San & Goodboy, Alan K. (2009). " Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility". Journal of Instructional Psychology; 36(4), 296-306.
33. Bryant, S. (2003). "The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge". Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4), 32-42.
34. Burns, J. (1978). "Leadership", New York: Happer & Row Publisher.
35. Daft , R. 1992: "Organization Theory and Design", west publishingco, New York.
36. Epitropaki, Olga (2001). "what is Transformational Leadership?" Sheffield: University of Sheffield ,Institute of Work Psychology.
37. Gerome, Stephen Coleman. (2008). "An Examination of Relationships Between Transformational Leadership Behavior and Interactive Justice Perceptions Among Membership of a Local Chapter of Human
٢٣. الهوارى، سيد (١٩٩٩). "القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال ٢١"، ط ٢، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
24. Avolio, B., Waldman, D .and Yammarino, F. (1991). "The Four Is of Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training", 15 (4) ,9-16
25. Avolio, J. & Bass, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", Academy of Management journal, 45 (4), 735-744
26. Barnett, R. & McCormick, J. (2003). "Vision relationships and teacher motivation: A case study", Journal of Educational Administration, 41 (1), 84-92
27. Basham, Lloyd M. (2010). " Presidents as Transformational or Transactional Leaders in Higher Education ". Capella University, Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
28. Bass, B (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32.
29. Bass, B. (1994). "Improving Organizational effective through Transformational Leadership", London, Sage Publications

- University, Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- 44. Koehler, J.w & Pankowski, Joseph (1997).** "Transformational Leadership in Government", (1st Ed.)USA, St.Lucie Pree.
- 45. Kouzes, J .M & Posner , B. Z, (1993)."** Psychometric Properties of the Leadership Properties Inventory Updated" . Educational and Psychological, Measurement , 53, 191 - 199.
- 46. Lazzaro, Kristen Elaine. (2009).** "The Relationship between Principal Transformational Leadership Practices and Teacher Retention ". ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of Massachusetts Lowell. 115 pp.
- 47. Leithwood, K. A. (1994).** "Leadership for School Restructuring", Educational Administration Quarterly, 30.
- 48. Owens ,Robert. (1995).** "Organizational Behavior in Education wren", Thomas the Leaders companion, New York: The Free Press.
- 49. Sekaran, Uma, (2003).** "Research Methods for Bussiness", John Wiley & sons.
- 50. Sergiovanni, T. J. (1996).** "Leadership for the Schoolhouse: How is it Different. Why it isImportant?", San Francisco, Jossey-Bass.
- 51. Shandrina, G. (2007).** "The satisfaction and dissatisfaction of African in American Resource Professionals". Capella University, Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3339016.
- 38. Green, M. Odom, L. Bearden, F .and Bazar, J. (2003)."** Transformational Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive"? The Journal of Ethics and Globalization (32), 2-6.
- 39. Griffith, J. (2004).** " Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance" Journal of Educational Administration, 42 (3), 333-356.
- 40. Groves, Delores E. (1996).** "The Effects of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in Cuyahoga County, Ohio" (Unpublished Doctoral Dissertation) ,(University of Akron).
- 41. Howell, J.U & .Avolio, B.J. (1993).** " Transformational Leadership Transactional Leadership", Locus of Control and Support For Innovation". Journal of Applied Psychology, 78:891-902.
- 42. John, D. (2008).** "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm", Unpublished PhD, Dissertation, Capella university.
- 43. Kirkland Kristen Leigh. (2011).** "The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership", Capella

- Organizations, "International Nurding Review", 47: 121-242.
- 54. Tschannen-moran, M. (2003).** "Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust". Studies In Leading And Organizing Schools, 3, 157-179.
- 55. Yuki, G. (1989).** : "Managerial Leadership , A Review Theory and Research" , Journal of Management, Vol.15, No.2, P: 264
- 56. Yukl, G. (1994).** "Leadership in Organizations" (3rd ed.), Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- woman administrators using transformational leadership practices", Unpublished PhD, Dissertation, Fielding Graduate University,.
- 52. Supising , Jiraporn. (2001).** "Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8. Journal of Educational Administration, 38 (2). 30.
- 53. Trofino, A.J., (2000).** "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class

السيد / الدكتور.....المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى تعرّف "درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها"، لذا، تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة التي أُعدت لهذه الغاية.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وبما يتفق مع رأيك بوضع إشارة (x) أمام العبارة وفي العمود المناسب، علماً بأن إجابتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. وتُرفق الباحثة قائمة بالتعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

* المركز الوظيفي: عضو هيئة تدريس إداري

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة

سناء علي شقوارة

قائمة التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **القيادة التحويلية:** أسلوب قيادي يمارسه رؤساء الجامعات وعمداء كليات الجامعات الخاصة ورؤساء الأقسام العلمية فيها، من أجل رفع درجة رضا أعضاء هيئة التدريس وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها في مجال المسؤولية المجتمعية. وتشمل القيادة التحويلية الأبعاد الأربعة الآتية:

• **البُعد الأول:** التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة الجامعة، بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وسوف يتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من رقم (١ - ٧).

• **البُعد الثاني:** اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم Individualized Consideration : قيام القائد بإيلاء الاهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من رقم (٨ - ١١).

• **البُعد الثالث:** التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) Intellectual Stimulation : إثارة العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تتعرض لتحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من رقم (١٢ - ١٥).

• **البُعد الرابع:** الحفز الإلهامي (التحفيز والإلهام) Inspirational Motivation : قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في الجامعة، وفي أداء المهمات على أكمل وجه، من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين وبيدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستثارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين، وتم قياسه من خلال الاستجابة على فقرات الاستبانة من رقم (١٦ - ٢٠).

- **المسؤولية المجتمعية للجامعات:** مجموعة الخدمات والأنشطة التي تُقدّمها الجامعة لخدمة المجتمع المحلي والتي تُترجم الوظائف الفعلية للجامعة من أجل تلبية احتياجات المجتمع والتي تشمل ثلاثة أبعاد: البُعد الاجتماعي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد البيئي.

الجزء الثاني: أداة قياس القيادة التحويلية

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)						
١.	يتحدّث عن قيمه ومعتقداته.					
٢.	يحدّد أهمية وجود حس قوي للهدف.					
٣.	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.					
٤.	يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
٥.	يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.					
٦.	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.					
٧.	يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.					
البعد الثاني: اهتمام القائد بمروسيه واحترامهم						
٨.	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.					
٩.	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					
١٠.	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.					
١١.	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.					
البعد الثالث: التحفيز العقلي (الفكري)						
١٢.	يُعيد فحص الافتراضات الناقدّة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.					
١٣.	يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات.					
١٤.	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات.					
١٥.	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.					
البعد الرابع: الحفز الإلهامي (التحفيز والإلهام)						
١٦.	يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه.					
١٧.	يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.					
١٨.	يوضّح الرؤية المستقبلية للجامعة.					
١٩.	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة.					
٢٠.	يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.					