

درجة تطبيق إبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

د. سناء علي شقواره

رئيس هيئة مديريين شركة
جامعة الشرق الأوسط

د. يعقوب عادل ناصر

الدين
رئيس مجلس أمناء
جامعة الشرق الأوسط

د. محمد محمود

الحيلة
نائب رئيس جامعة الشرق
الأوسط

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة تطبيق إبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار الجامعات الأردنية الخاصة، والقادة الإداريين فيها، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت: استبانة القيادة التحويلية، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" وكذا إجراء التحليلات الإحصائية. وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات الصفرية أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق إبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على مستوى إبعاد (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبعدها (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية. وإجراء دراسات مماثلة تطبق على كل جامعة على حدة.

Abstract

This study aimed at investigating the degree of applying transformational leadership dimensions on private Jordanian universities, from their administrative leaders point of view. To achieve this goal, private Jordanian universities and their administrative leaders were chosen. To collect data from the subject of the study sample, a transformational leadership Questionnaire was used. Means, standard deviations, to manipulate data. The findings of testing null hypotheses showed that the private Jordanian universities apply the dimensions of transformational leadership in a very high degree, on the following dimensions: Idealized Influence, Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation. The degree of applying Consideration dimension, was high from administrative leaders point of view.

- Among the recommendations of the study were the following:
- Designing programs for developing leaders in higher education institutions, including technical curriculum, taking into consideration the best practices of transformational leadership.
- Conducting a similar study on each university separately.

المقدمة :
المستقبلية، "فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم" (أبو النور، ٢٠١٢: ١٦). كما وتعد القيادة التحويلية مدخلاً يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً؛ للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يؤدي دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير إلا أن المرؤوسين والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية (الرقب، ٢٠١٠: ١٣).

وقد أكد باس (Bass, 2001:66) أن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقتنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه

يُعدّ مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يطبق القائد ممثلاً للإدارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو العفوبات.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (الصالح، ٢٠٠٨: ٣٣).

تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية والرؤية

خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلية". للقيادة التحويلية أربعة أبعاد اشتملت عليها استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) التي وضعها باس (Bass) والمشار إليها في (Kirkland, 2011:171-173) وهذه الأبعاد هي:

أولاً- التأثير المثالي (الكاريزما) : التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعدّ مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وتقتهم.

ويتميّز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويتحدد أهمية وجود حسن قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين. (Kirkland, 2011:171-173)

ووصف نورثهاوس (Northouse, 2004:61) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لمرؤوسيه، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشئ الصحيح، ويكنّ لهم المرؤوسون احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتقون فيهم إلى حد بعيد، ويزودون المرؤوسين برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد المختصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي ي طرحونها.

وتُعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرّف المرؤوسين بالقائد ورسائله وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة

الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف.

تُعدّ القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns)، من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز، بشكل أكثر، على النتائج النهائية (Sama & Shoaf, 2008:18)، لقد نظر بيرنز (Burns) إلى القيادة التحويلية على أنها عملية نامية ومتطورة باستمرار، بدلاً من كونها صفقات أو تبادلات كما في القيادة التبادلية، وتمت دراسة القيادة التحويلية، بوصفها بناءً تحوّلًا متعدد الأوجه، ذا أربع خصائص مستقلة ومعززة لبعضها بشكل متبادل (Ling, et al., 2008:923-934)، وهذه الخصائص هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والإثارة العقلية، والاعتبارية الفردية، وتتضح من مدخل القيادة التحويلية عملية التأثير التي تحدث، عندما يحاول القائد تغيير اتجاهات التابعين وقيمهم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز عن طريق الإلهام والتمكين (Conger, 2002:18).

إن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يرتبط بالأخلاق، وإن الأفراد الذين يظهرون خصائص القيادة التحويلية، لديهم مجموعة قوية من القيم والمعتقدات، وإنهم فعالون في تحفيز الأتباع على العمل بطرق تدعم المصلحة العامة بشكل أكثر من دعم مصالحهم الشخصية (Kuhnert, 1996:19)

وتعتمد القيادة التحويلية على ثلاثة عوامل تابعة هي: مقدار الاستقلالية الذي تتمتع به المؤسسة التربوية لتحديد مصيرها فعلياً، ومهارة القيادة والالتزام بتطبيق أنماط السلوك التحويلي بشكل متسق، ومستوى عمق ثقافة المؤسسة التربوية، بحيث يكون القائد مقتدرًا على القيام بهذه الممارسات (Anis, 2011:49).

ويرى ترافينو (Trafino, 2000:233) أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، وهناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (Kark, and Gilad, 2003:247)، وتعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004: 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

كما وينظر كركلاند (Kirkland, 2011:55) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: "عملية مستمرة يقوم من

لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل. وبين كركبرايد (Kirkbride, 2006:241) المشار إليه في الرقب (١٨:٢٠١٠) إلى أن هناك مجموعة مؤشرات لرعاية الأفراد تتمثل في؛ إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف ، والاستماع الجيد للمرؤوسين ، تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر، الترويج لفكر التطوير الذاتي.

ثالثاً- الاستشارة العقلية : وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية تطبيق أو تصرّف (Bass & Steidlmeier, 1999). فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الرقب، ١٨:٢٠١٠).

يعمل القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. (Kirkland, 2011:171-173) ويورد توج (Twigg, 2004) أن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بالمعنى الذي يؤثرونه. في حين أشار لويس وهوارد (Lucks & Howard, 2002:28) إلى أن العقلانية، وحلّ المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تُعدّ من سمات بُعد الاستشارة العقلية. **رابعاً- الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) :** عمل أفوليو ويامارينو (١٩٩١ ، Avolio & Yammarino) على إضافة بُعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس (Bass, 1994)، وهو بعد الدافعية الإلهامية، فقد عرّف توج (Twigg, 2004) الدافعية بأنها: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه".

إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بنقائول عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبلية للجامعة، ويؤكّدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة، ويُعبّرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق. (Kirkland, 2011:171-173)

وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft, 2008:91)

وقد أكّدت مرعي (٢٠٠٨ :٤٠) على أن التأثير المثالي يحدث عندما يتّصف القادة بأنهم أنماط ورموز للدور أو المنصب الذين يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم، كذلك فإن سلوك القائد وممارسته اللتين تجسّدان الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه. في حين بين جرين وآخرون (Green, et al., 2003:4) أن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، تُعدّ من سمات بُعد التأثير المثالي أو الكاريزمي.

ثانياً- رعاية الأفراد : هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، ١٨:٢٠١٠).

وهنا يُعامل القائد الآخرين أفراداً أكثر من كونه مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم، ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم (Kirkland, 171-173: 2011). وأضاف نورثهاوس (Northouse, 2004:62) أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفّرون المناخ المساند، الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، ويتصرف القادة كالمديرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة المرؤوسين على النمو من خلال التحديات الشخصية.

ولقد أكد باس وستايدماير (Bass & Steidlmeier, 1999) المشار إليهما في الرقب (١٨:٢٠١٠) "أن الاهتمام بالأفراد بعدّ خدمة وتوضحية وإيثارة من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها".

وأوضح كركلاندا (Kirkland, 2011:32) أن كثيراً من القادة لا يؤثرون في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم

والخارجية، وتضع قيماً للجامعة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio & Waldman & Yammarino, 1991:9-16) وتبرز أهمية القيادة التحويلية، وإمكانية تطبيقها في الجامعات، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1996:103) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki, 2001:25) تعمل على رفع مستوى الأداء الجامعي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل الجامعات، والتقلبات في حاجات العاملين و رغباتهم، وكذلك المتعاملين مع الجامعة من طلبة وعاملين وأعضاء المجتمع المحلي، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالجامعة، وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز لضمان جودة العمليات والمخرجات.

ومن الدراسات التي بحثت في تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات، دراسة الغامدي (٢٠٠١) التي هدفت إلى تعرف مدى تطبيق القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، أظهرت نتائجها، أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ 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 $(\alpha \leq 0.05)$ في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة.

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

وهدفَت الدراسة التي قامت بها العمر (٢٠٠٩) بعنوان: "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" إلى التعرف إلى خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. استخدم المنهج المسحي الارتباطي،

وأكد أفوليو ويامارينو (١٩٩١:١١) (Avolio & Yammarino) أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث وأن بُعد التحفيز من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكريزما ما هي إلا نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها. أما شاندرينا (Shandrina, 2007) فقد أشار إلى أن القادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (الرقب، ٢٠١٠:١٧).

وقد أورد الهلالي (١٥:٢٠٠٦) أربع مقومات منطقية تؤكد أهمية القيادة التحويلية في الجامعات ومدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في تلك الجامعات هي:

- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف.
- أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تغييرات منتظمة؛ إذ إن مثل هذه التغييرات تسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء - التي عادة ما تقوم بها - بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء.
- أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- أن الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس المعنيين يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

ومن خلال استقراء ما كتبه كلٌّ من بيرنز (Burns) ويوكل (Yuki) وباس وأفوليو (Bass & Avolio) المشار إليهم في الشريفي والنتج (٥:٢٠١٠) 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 ضوءها، وهو دائم التعلم، ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين.

كما وتسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء الجامعي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية

في حين أجرت شقوارة (2012) دراسة بعنوان "درجة تطبيق القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها" هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. استخدمت استبانة القيادة متعدّدة العوامل (MLQ) لقياس درجة تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام، وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، والاستشارة العقلية، والدافعية الإلهامية)، بشكل خاص. أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لُبعد الدافعية الإلهامية وبمتوسط حسابي (4,39)، ومرتفع لُبعد رعاية الأفراد، وبمتوسط حسابي (4,09). في حين لم يكشف اختبار "ت" عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبعد الدافعية الإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

وانطلاقاً من الأدب والدراسات السابقة، ولما كانت القيادة التحويلية تعدّ جوهرية لإيجاد جامعات قوية للتعليم بكافة أشكاله وللبحث العلمي وهي ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم، فعميد الكلية ورئيس الجامعة، فإن مثل هذه القيادات التحويلية الملتزمة، يمكن أن تفعل شيئاً كبيراً في تهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعليم وللخدمة المجتمعية، كونهم قادرين على تنمية مناخ أكاديمي إيجابي للتحصّل والنمو، والقيام بمسؤولياتهم المجتمعية (Renfu et al., 2011:191)، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها :

وتأسيساً على ما سبق، وللوصول إلى الحلول العلمية الواضحة، جاءت الدراسة الحالية لتلبي حاجة مهمة في الوصول إلى النتائج العلمية، فضلاً عن الجانب التطبيقي من الموضوع ومن ثمّ التعرّف إلى درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها بهدف تفعيل هذا الجانب المهم الذي تناولته الدراسة، إذ إن نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بكافة الجامعات ودرجة ممارستها، من القضايا المطروحة اليوم عالمياً، فالحاجة قائمة إلى نهضة حقيقية لأنماط القيادة في الجامعات وبنائها. ونتيجة لذلك تبلورت مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن سؤال الدراسة والفرضيات الصفرية المنبثقة عنه :

واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن رؤساء الأقسام يطبقون محاور القيادة التحويلية، ووجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيري (العمر، وسنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائية 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 تعلّم الطلبة ومشاركتهم، ومعرفة الطلبة لمصادقية عضو هيئة التدريس، إذ كانت عينة الدراسة مكوّنة من (165) طالباً وطالبة. أظهرت نتائجها أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في التعليم مرتبطة ارتباطاً متوسطاً إلى قوي مع متغيرات المخرجات.

وأجرى باشام (Basham, 2010) دراسة استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يطبقون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم. أظهرت نتائجها أن الخبراء اختاروا (41) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (61%) من هذه المحكّات متوسطة بينما عدّ (56%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وكان من أهم نتائجها؛ أن غالبية رؤساء الجامعات يُفضلون تطبيق القيادة التحويلية. ويُقدرون وجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة. وعليهم تطبيق نمطي القيادة (التبادلية والتحويلية) لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكليات نتيجة للاهتمام الشخصي بهما. وأن رؤساء الجامعات يتمتعون بالحماسة اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أما الرقب (2010) فقد قام بدراسة بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" فقد هدفت إلى تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. توصلت الدراسة إلى أن الأنماط السلوكية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، رعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، والجنس، واسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات التي
عرّفت مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي:

القيادة التحويلية: عرّف بيرنز (Burns, 1978:41) القيادة التحويلية (Transformational Leadership): "بأنها العملية التي تدفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، وأنها نمط من أنماط القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص بعضهم بعضاً بأسلوب يدفع فيه القادة والمؤوسون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي".

أما إجرائياً فهي: "أسلوب قيادي يطبقه رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة وعمداء الكليات ومدبرو الدوائر فيها، من أجل رفع درجة رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام القيادية المطلوب إنجازها في مجال القيادة التحويلية"، وكما يُقاس باستجابات رؤساء الجامعات وعمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومدبري الدوائر عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية التي تشمل الأبعاد الآتية (Kirkland, 2011:171-173):

- **البُعد الأول: التأثير المثالي:** ويعني إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة الجامعة، بما يعكس مقدرة القائد على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، ويقاس هذا البعد بفقرات البُعد المثالي المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية وتشمل الفقرات (٧-١).

- **البُعد الثاني: رعاية الأفراد (Individualized Consideration):** وتعني قيام القائد بإيلاء الاهتمام باحتياجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فضلاً عن بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ويقاس هذا البُعد بفقرات بُعد رعاية الأفراد المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية وتشمل الفقرات (٨-١١).

- **البُعد الثالث: الاستثارة العقلية:** وتعني إثارة العاملين في الجامعة لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. ويقاس هذا البعد بفقرات بعد الاستثارة العقلية المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية وتشمل الفقرات (١٥-١٢).

- **البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية:** وتعني قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في الجامعة، وفي أداء المهام على أكمل وجه، من خلال إيضاح التوقعات للمؤوسين فإنه يبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستثارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف

سؤال الدراسة والفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

سؤال الدراسة: ما درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ؟

انبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الرئيسة الآتية:
HO: لا تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها .

اشتقّ من هذه الفرضية الفرضيات الصفرية الفرعية الأربع الآتية:

HO₁: لا يطبق بعد "التأثير المثالي" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

HO₂: لا يطبق بعد "رعاية الأفراد" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

HO₃: لا يطبق بعد "الاستثارة العقلية" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

HO₄: لا يطبق بعد "الدافعية الإلهامية" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بجميع أبعادها من وجهة نظرهم القادة الإداريين فيها. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ إنها تناقش درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تتجسد في النقاط الآتية:

- تعدّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة وقد تكون الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثين - في الأردن.

- يؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل خاص والجامعات الأردنية الحكومية بشكل عام من خلال تعرّفهم إلى أهمية تطبيق القيادة التحويلية .

- يؤمّل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه الجامعات إلى اختيار القادة الإداريين التحويليين وتأهيلهم وتدريبهم .

- يؤمّل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار عند تعيين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، كما قد تفيد مدبري مراكز التدريب والاستشارات في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في الجامعات بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامّة.

الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١ .

أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة (عينة الدراسة هي مجتمعها) والذي تكوّن من (١٩٥) فرداً منهم (١٨) رئيس جامعة، و (١١٧) عميداً، و (٦٠) مدير دائرة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترّدة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي (١٥٣) استبانة من أصل (١٩٥) استبانة وزّعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (٧٨,٥%) من مجموع الاستبانات الموزّعة. وقد شكل رؤساء الجامعات ما نسبته (٨,٥%) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكل العمداء (٦١,٤%) من أفراد عينة الدراسة، وشكل مديرو الدوائر (٣٠,١%) من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من استبانة القيادة التحويلية الواردة في دراسة (Kirkland, 2011:171-173) بعد ترجمتها بأبعادها وفقراتها إلى اللغة العربية والمكونة من (٢٠) فقرة. عرضت بعد ذلك للتحكيم على عشرة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم الإدارية، والقياس والتقييم، 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 (ملحق ١).

البُعد الأول: التأثير المثالي: وتكوّن من سبع فقرات (١-٧)، أما البُعد الثاني: رعاية الأفراد، فقد تكوّن من أربع فقرات (٨-١١)، في حين تكوّن البُعد الثالث: الاستئثار العقلية من أربع فقرات (١٢-١٥)، أما البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية، فقد تكوّن من خمس فقرات (١٦-٢٠) (الملحق ١)، وتم تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت المتدرّج الخماسي (١-٥) وهي: (دائماً ٥- درجات)؛ و (غالباً ٤- درجات)؛ و (أحياناً ٣- درجات)؛ و (نادراً ٢- درجات)؛ و (أبداً ١- درجة واحدة).

وصنّفت درجات الممارسة في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة إلى: منخفضة جداً (١ - ١,٧٩) ، منخفضة (١,٨ - ٢,٥٩)، متوسطة (٢,٦ - ٣,٣٣) ، مرتفعة (٣,٤ - ٤,١٩)، مرتفعة جداً (٤,٢ - ٥) .

ثبات الاستبانة :

من أجل التأكد أن الاستبانة تقيس ما أعدت من أجله، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha التي أظهرت أن قيمة ألفا (α) تراوحت بين (٠,٨٦٦) للبُعد الثاني و (٠,٨٩٠) للبُعد الرابع وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا بأعلاها على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال (٠,٩٥٥) وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً للسكران

لتحفيز المرؤوسين، ويُقاس هذا البعد بفقرات يُعد الدافعية الإلهامية المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية وتشمل الفقرات (٢٠-١٦).

الجامعات الأردنية الخاصة : وقد أنشئت في

الأردن منذ عام ١٩٨٩ وحتى عام ٢٠٠٨ (١٨) جامعة خاصة تمنح درجة البكالوريوس وقسم منها يمنح درجة الماجستير في تخصصات معينة وهي: جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمّان العربية، وجامعة جدارا، وجامعة عمّان الأهلية، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الإسراء، وجامعة البتراء، وجامعة الزيتونة الأردنية، وجامعة الزرقاء، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جرش، وجامعة الأميرة سميرة، والأكاديمية الأردنية للموسيقى، وكلية العلوم التربوية الجامعية، والجامعة الأمريكية الأردنية، وجامعة عجلون الوطنية، وجامعة العلوم المالية والمصرفية.

وإجرائياً يُقصد بها: جميع الجامعات غير الحكومية والمعتمدة اعتماداً عاماً واعتماداً خاصاً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية وعددها (١٨) جامعة خاصة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.
- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الخاصة.
- الحدود الزمانية: طُبقت أداة الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١١.

محدّدات الدراسة:

تحدّد نتائج الدراسة بمقدار صدق أداة الدراسة وثباتها، ودرجة تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه، ودرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة .

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبّر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات، والعمداء، ومديري الدوائر في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (١٨) جامعة موزّعة على محافظات؛ العاصمة عمّان، ومأدبا، وجرش، وإربد، والزرقاء، وعجلون. وقد بلغ عدد أفراد القادة الإداريين (١٩٥) قائداً، وذلك حسب إحصائيات

المعالجات الإحصائية المناسبة. Social Sciences (SPSS) لإجراء

الإجابة عن الفرضيات الصفرية المنبثقة سؤال الدراسة : "ما درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها" ؟

انبثق عن هذا السؤال فرضية صفرية رئيسية (HO) واشتق منها أربع فرضيات صفرية وفيما يأتي الإجابة عنها:

الإجابة عن الفرضية الصفرية الرئيسية (HO) المنبثقة عن السؤال الأول:
"لا تطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر القادة الإداريين فيها".

قبل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، ودرجة التطبيق، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، ودرجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها .

| ت | أبعاد القيادة التحويلية | العينة | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|------|------|---|-------------|
| | | رئيس جامعة | | العمداء | | مديرو الدوائر | | | | | |
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | | | |
| ١ | التأثير المثالي | ٤,٥٢ | ٠,٥٨ | ٤,٤٣ | ٠,٧١ | ٤,٣٣ | ٠,٧٧ | ٤,٤٣ | ٠,٦٩ | ٢ | مرتفعة جداً |
| ٢ | رعاية الأفراد | ٤,١٠ | ٠,٨٢ | ٤,١٥ | ٠,٨٤ | ٣,٩٩ | ١,٠٤ | ٤,٠٨ | ٠,٩٠ | ٤ | مرتفعة |
| ٣ | الاستثارة العقلية | ٤,٢٣ | ٠,٦٨ | ٤,٣١ | ٠,٦٩ | ٤,٢٦ | ٠,٨٢ | ٤,٢٧ | ٠,٧٣ | ٣ | مرتفعة جداً |
| ٤ | الدافعية الإلهامية | ٤,٦٥ | ٠,٥٧ | ٤,٥٥ | ٠,٦٤ | ٤,٤٣ | ٠,٨٠ | ٤,٥٤ | ٠,٦٧ | ١ | مرتفعة جداً |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبعاد القيادة التحويلية | | | | | ٤,٣٣ | | ٤,٣٣ | ٠,٧٥ | | مرتفعة جداً |

بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٣) وحصل أيضاً على درجة تطبيق مرتفعة جداً، وأخيراً، جاء بالرتبة الرابعة بُعد رعاية الأفراد المتكون من (٤) فقرات بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٠) ودرجة تطبيق مرتفعة.

ويظهر من الجدول (٢) وجود فروق بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الاستبانة، واختبار دلالة هذه الفروق إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تم استخدام اختبار "t" لعينة واحدة للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، الجدول (٢) يوضح ذلك.

(Sekaran, 2007)، المشار إليه في شقورة (٢٠١٣).

شملت إجراءات تطبيق الدراسة الآتي :

١. تم توزيع استبانة القيادة التحويلية ، على الأساتذة رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (١٨) جامعة وعلى العمداء ومديري الدوائر (الموارد البشرية، والمكتبة، والمالية، والعلاقات العامة) والبالغ عددهم (١٩٥) فرداً.

٢. بعد مرور أسبوعين من توزيع الاستبانات على الجامعات، قام الباحثون بجمع الاستبانات من تلك الجامعات، وكان عدد استبانات القيادة التحويلية المستردة من عينة الدراسة والصالحة للتحليل الإحصائي (١٥٣) لكل استبانة من أصل (١٩٥) استبانة ؛ أي ما نسبته (٧٨,٥%) من مجتمع الدراسة.

٣. تم تصنيف استبانات القيادة التحويلية المستردة ، حسب المركز الوظيفي، وبعد ذلك أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب واستخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for

يشير الجدول (١) إلى درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤,٠٨ - ٤,٥٤)، أما المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم كان (٤,٣٣) وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً، وقد جاء بُعد الدافعية الإلهامية والمتكون من (٥) فقرات بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٥٤) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً، فيما جاء بُعد التأثير المثالي والمتكون من (٧) فقرات في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٦٩) وحصل على درجة تطبيق مرتفعة جداً أيضاً، وجاء بُعد الاستثارة العقلية، المتكون من (٤) فقرات

الجدول (٢)

نتائج اختبار "t" للتحقق من مستوى تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة

| Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | "t" الجدولية | "t" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البيان |
|--------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|--|
| ٠,٠٠٠ | ١٥٢ | ١,٦٥٤ | ٣٥,٣٦٣ | ٠,٧٥ | ٤,٣٣ | تطبيق القادة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية |

التحويلية (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الجامعات وعمداء الكليات، ومديري الدوائر على أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار مربع كاي Ch^2 لحسن المطابقة وبين الجدول (٢) نتائج الاختبار.

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

يوضح الجدول (٢) نتيجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون أبعاد القيادة التحويلية، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (٣٥,٣٦٣)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤). أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة تطبقون أبعاد القيادة

الجدول (٣)

نتائج اختبار مربع كاي Ch^2 لحسن المطابقة للتحقق من الفروق في درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم (حسب المركز الوظيفي)

| Sig* مستوى الدلالة | Ch ² المحسوبة | المديرون | | | العمداء | | | رؤساء الجامعات | | | البعد |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|----|----------------------|--------------------|----|----------------------|--------------------|----|-----------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | No | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | No | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | No | |
| ٠,٨٣٣ | ٥١,٢٥٦ | ٠,٧٧ | ٤,٣٣ | ٤٦ | ٠,٧١ | ٤,٤٣ | ٩٤ | ٠,٥٨ | ٤,٥٢ | ١٣ | التأثير المثالي |
| | | ١,٠٤ | ٣,٩٩ | ٤٦ | ٠,٨٤ | ٤,١٥ | ٩٤ | ٠,٨٢ | ٤,١٠ | ١٣ | رعاية الأفراد |
| | | ٠,٨٢ | ٤,٢٦ | ٤٦ | ٠,٦٩ | ٤,٣١ | ٩٤ | ٠,٦٨ | ٤,٢٣ | ١٣ | الاستثارة العقلية |
| | | ٠,٨٠ | ٤,٤٣ | ٤٦ | ٠,٦٤ | ٤,٥٥ | ٩٤ | ٠,٥٧ | ٤,٦٥ | ١٣ | الدافعية الإلهامية |

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

H_{01} : لا يطبق بعد "التأثير المثالي" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

لوصف درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة "للتأثير المثالي" من وجهة نظرهم وقبل اختيار الفرضية الصفرية الأولى بأعلاه، لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، كما هو موضح في الجدول (٤).

يوضح الجدول (٣) الفروق في درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. إذ بلغت قيمة مربع كاي Ch^2 المحسوبة (٥١,٢٥٦)، وهي أقل من قيمة Ch^2 الجدولية والبالغة (١٧٩,٥٨٠). وتأسيساً على ما سبق تقبل الفرضية أي يطبق القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. الإجابة عن الفرضية الصفرية (H_{01}) المشتقة من الفرضية الصفرية الرئيسية (HO) :

الجدول (٤)

درجة تطبيق بعد التأثير المثالي في الجامعات الأردنية الخاصة "للتأثير المثالي" من وجهة نظرهم القادة الإداريين

| ت | الفقرة | رؤساء الجامعات | العمداء | مديرو الدوائر | العينة جميعها كوحدة |
|---|--------|----------------|---------|---------------|---------------------|
|---|--------|----------------|---------|---------------|---------------------|

درجة تطبيق ابعاد القيادة التحولية في الجامعات الاردنية الخاصة من جهة نظر القادة الإداريين فيها

| الرتبة | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | البيان |
|--------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|--|
| ٧ | مرتفعة جداً | ٣,٩٣ | مرتفعة جداً | ٠,٩١ | ٣,٧٤ | مرتفعة جداً | ٠,٨٢ | ٣,٩٠ | مرتفعة جداً | ٤,١٥ | ١ يتحدث عن قيمه ومعتقداته. |
| ٥ | مرتفعة جداً | ٤,٤١ | مرتفعة جداً | ٠,٨١ | ٤,٣٠ | مرتفعة جداً | ٠,٦٦ | ٤,٣٧ | مرتفعة جداً | ٤,٥٤ | ٢ يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف. |
| ٦ | مرتفعة جداً | ٤,٢٢ | مرتفعة جداً | ٠,٩٠ | ٤,١٧ | مرتفعة جداً | ٠,٩٢ | ٤,٢٤ | مرتفعة جداً | ٤,٢٣ | ٣ يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به. |
| ٤ | مرتفعة جداً | ٤,٥١ | مرتفعة جداً | ٠,٧١ | ٤,٣٥ | مرتفعة جداً | ٠,٦٧ | ٤,٦٥ | مرتفعة جداً | ٤,٥٤ | ٤ يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة. |
| ١ | مرتفعة جداً | ٤,٧٣ | مرتفعة جداً | ٠,٧٢ | ٤,٥٧ | مرتفعة جداً | ٠,٥٧ | ٤,٦٩ | مرتفعة جداً | ٤,٩٢ | ٥ يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له. |
| ٢ | مرتفعة جداً | ٤,٦٢ | مرتفعة جداً | ٠,٦٩ | ٤,٥٧ | مرتفعة جداً | ٠,٦٣ | ٤,٦١ | مرتفعة جداً | ٤,٦٩ | ٦ يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها. |
| ٣ | مرتفعة جداً | ٤,٥٨ | مرتفعة جداً | ٠,٦٤ | ٤,٦٣ | مرتفعة جداً | ٠,٧٠ | ٤,٥٧ | مرتفعة جداً | ٤,٥٤ | ٧ يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس. |
| | مرتفعة جداً | ٤,٤٣ | مرتفعة جداً | ٠,٧٧ | ٤,٣٣ | مرتفعة جداً | ٠,٧١ | ٤,٤٣ | مرتفعة جداً | ٤,٥٢ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي |

أما الفقرة (٧) التي نصها "يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس" فقد احتلت الرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤,٥٨) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. وجاءت الفقرة (٤) التي نصها "يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة" في الرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (٤,٥١) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. أما الفقرة (٢) التي نصها "يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف" فقد احتلت الرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (٤,٤١) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. واحتلت الفقرة (٣) التي نصها "يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به" الرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (٤,٢٢) ودرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١) التي نصها "يتحدث عن قيمه ومعتقداته" وبمتوسط حسابي (٣,٩٣) ودرجة تطبيق مرتفعة. أما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٣) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "التأثير المثالي"، تم اختبار الفرضية الصفرية الأولى السابقة باستخدام اختبار "t" لعينة واحدة للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للتأثير المثالي، والجدول (٥) يبين ذلك:

الجدول (٥)

للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة "للتأثير المثالي" نتائج اختبار

| Sig* | DF | "t" | "t" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البيان |
|---------------|--------------|----------|----------|-------------------|-----------------|--|
| مستوى الدلالة | درجات الحرية | الجدولية | المحسوبة | | | |
| ٠,٠٠٠ | ١٥٢ | ١,٦٥٤ | ٣٧,٤٣٣ | ٠,٤٧ | ٤,٤٣ | تطبيق القادة الإداريين للتأثير المثالي |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α).

الإجابة عن الفرضية الصفرية (HO₂) المشتقة من الفرضية الصفرية الرئيسية (HO) : لا يطبق بعد " رعاية الأفراد " في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. لوصف درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة رعاية الأفراد من وجهة نظرهم وقبل اختبار الفرضية الصفرية الثانية (بأعلاه)، لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، كما هو موضح في الجدول (٦).

الجدول (٦)

درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة " رعاية الأفراد " من وجهة نظرهم

| ت | الفقرة | رؤساء الجامعات | | | العمداء | | | مديرو الدوائر | | | العينة جميعها كوحدة | |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | | |
| ٨ | يُعامل الآخريين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة. | ٣,٧٧ | ٠,٩٣ | مرتفعة | ٤,٠١ | ١,٠٧ | مرتفعة | ٣,٨٥ | ١,١٣ | مرتفعة | ٣,٨٨ | مرتفعة |
| ٩ | يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخريين. | ٤,٣١ | ٠,٧٥ | مرتفعة جداً | ٤,٢٧ | ٠,٧٦ | مرتفعة جداً | ٤,١١ | ٠,٩٩ | مرتفعة | ٤,٢٣ | مرتفعة جداً |
| ١٠ | يساعد الآخريين على دعم نقاط القوة لديهم. | ٤,٥٤ | ٠,٦٦ | مرتفعة جداً | ٤,٤٧ | ٠,٧٣ | مرتفعة جداً | ٤,٣٥ | ٠,٩٠ | مرتفعة جداً | ٤,٤٥ | مرتفعة جداً |
| ١١ | يقضي وقتاً في تدريس الآخريين وتدريبهم. | ٣,٧٧ | ٠,٩٣ | مرتفعة | ٣,٨٤ | ٠,٨١ | مرتفعة | ٣,٦٧ | ١,١٤ | مرتفعة | ٣,٧٦ | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرعاية الأفراد | ٤,١٠ | ٠,٨٣ | مرتفعة | ٤,١٥ | ٠,٨٤ | مرتفعة | ٣,٩٩ | ١,٠٤ | مرتفعة | ٤,٠٨ | مرتفعة |

"يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخريين" وبمتوسط حسابي (٤,٩٣) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. أما الفقرة (٨) التي نصها "يُعامل الآخريين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة" فقد جاءت في الرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨) ودرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة لهذا البُعد الفقرة (١١) التي نصها "يقضي وقتاً في تدريس الآخريين وتدريبهم" وبمتوسط حسابي (٣,٧٦) ودرجة تطبيق مرتفعة. أما على مستوى البُعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٨) ودرجة تطبيق مرتفعة.

ولاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد العينة المشمولة بالدراسة عن فقرات بُعد "رعاية الأفراد"، تم اختبار الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار "t" لعينة واحدة للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبُعد "رعاية الأفراد"، كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

نتائج اختبار "t" للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبُعد رعاية الأفراد

يوضح الجدول (٥) نتيجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة "التأثير المثالي". إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون التأثير المثالي، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة للتأثير المثالي (٣٧,٤٣٣)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون التأثير المثالي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

تشير بيانات الجدول (٦) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى الآتي:

- إن درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لرعاية الأفراد من وجهة نظرهم جميعها وحدة واحدة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٤,٠٨). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة العمداء الأكثر تقدراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥) من بقية الفئات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٠) لرؤساء الجامعات، و (٣,٩٩) لمديري الدوائر.
- تفاوت مستوى تأثير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة " لرعاية الأفراد " الخاص بكل من الفقرات على حدة. إذ كان كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق في الجدول (٦). أن الفقرة (١٠) "يساعد الآخريين على دعم نقاط القوة لديهم" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٤٥) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. في حين احتلت الرتبة الثانية الفقرة (٩) التي نصها

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | "t" المحسوبة | "f" الجدولية | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة |
|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------|
| تطبيق القادة الإداريين لبعدها رعاية الأفراد | ٤,٠٨ | ٠,٦٦ | ٢٠,٥٠١ | ١,٦٥٤ | ١٥٢ | ٠,٠٠٠ |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
يوضح الجدول (٧) نتيجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعدها "رعاية الأفراد". إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون رعاية الأفراد، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة لهذا البعد (٢٠,٥٠١)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون "رعاية الأفراد" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
الإجابة عن الفرضية الصفرية (H_0) المشتقة من الفرضية الرئيسية (H_0):
لا يطبق بعد "الاستشارة العقلية" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها لوصف درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة الاستشارة العقلية من وجهة نظرهم، وقبل اختبار الفرضية الصفرية الثالثة (بأعلاه) لجأ الباحثون إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨)

درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة "الاستشارة العقلية" من وجهة نظرهم

| ت | الفقرة | رؤساء الجامعات | | | العمداء | | | مديرو الدوائر | | | العينة جميعها كوحدة | | |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|-------------------|--------------|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
| ١٢ | يُعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا. | ٣,٩٢ | ٠,٧٦ | مرتفعة | ٤,١١ | ٠,٧٣ | مرتفعة | ٤,٠٩ | ٠,٩٦ | مرتفعة | ٤,٠٤ | مرتفعة | ٤ |
| ١٣ | يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات. | ٤,٣١ | ٠,٦٣ | مرتفعة جداً | ٤,٤١ | ٠,٦٦ | مرتفعة جداً | ٤,٣٧ | ٠,٧١ | مرتفعة جداً | ٤,٣٦ | مرتفعة جداً | ٢ |
| ١٤ | يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات. | ٤,١٥ | ٠,٦٩ | مرتفعة | ٤,٣٦ | ٠,٦٧ | مرتفعة جداً | ٤,٢٢ | ٠,٨٤ | مرتفعة جداً | ٤,٢٤ | مرتفعة جداً | ٣ |
| ١٥ | يبحث الآخرين للنظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. | ٤,٥٤ | ٠,٦٦ | مرتفعة جداً | ٤,٣٧ | ٠,٧٠ | مرتفعة جداً | ٤,٣٥ | ٠,٧٧ | مرتفعة جداً | ٤,٤٢ | مرتفعة جداً | ١ |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستشارة العقلية | ٤,٢٣ | ٠,٦٨ | مرتفعة جداً | ٤,٣١ | ٠,٦٩ | مرتفعة جداً | ٤,٢٦ | ٠,٨٢ | مرتفعة جداً | ٤,٢٧ | مرتفعة جداً | |

تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٢٦) لمديري الدوائر، و (٤,٢٣) لرؤساء الجامعات. تفاوت مستوى تأثير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعدها "الاستشارة العقلية" الخاص بكل فقرة من الفقرات على حدة. إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق في الجدول (٢٥). أن الفقرة (١٥) التي نصّها "يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٤٢)

تشير بيانات الجدول (٨) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى ما يأتي:

- إن درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للاستشارة العقلية، من وجهة نظرهم جميعها وحدة واحدة مرتفعة جداً، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٤,٢٧). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة العمداء الأكثر تقدراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١) من بقية الفئات التي

(٤,٠٤) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً، أما على مستوى البعد ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٧) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد العينة المشمولة بالدراسة عن فقرات بُعد "الاستشارة العقلية"، تم اختبار الفرضية الصفرية الثالثة باستخدام اختبار "t" لعينة واحدة للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبُعد "الاستشارة العقلية"، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩)

نتائج اختبار "t" للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبُعد الاستشارة العقلية

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | "t" المحسوبة | "t" الجدولية | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة |
|--|-----------------|-------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------------|
| تطبيق القادة الإداريين لبُعد الاستشارة العقلية | ٤,٢٧ | ٠,٥٩ | ٢٦,٨٧٥ | ١,٦٥٤ | ١٥٢ | ٠,٠٠٠ |

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

يوضح الجدول (٩) نتيجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للاستشارة العقلية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون الاستشارة العقلية، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة للاستشارة العقلية (٢٦,٨٧٥)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون "الاستشارة العقلية" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (٩) نتائج تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للاستشارة العقلية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون الاستشارة العقلية، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة للاستشارة العقلية (٢٦,٨٧٥)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون "الاستشارة العقلية" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الإجابة عن الفرضية الصفرية (H_0) المشتقة من

الجدول (١٠)

درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للدافعية الإلهامية من وجهة نظرهم

| ت | الفقرة | رؤساء الجامعات | | | العمداء | | | مديرو الدوائر | | | العينة جميعها كوحدة | | |
|----|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|-------------------|--------------|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
| ١٦ | يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه. | ٤,٧٧ | ٠,٤٤ | مرتفعة جداً | ٤,٧٠ | ٠,٥٠ | مرتفعة جداً | ٤,٥٠ | ٠,٦٦ | مرتفعة جداً | ٤,٦٦ | ٠,٦٦ | مرتفعة جداً |
| ١٧ | يتحدث بتفاؤل عن | ٤,٦٢ | ٠,٥١ | مرتفعة | ٤,٥٤ | ٠,٧٠ | مرتفعة | ٤,٤٣ | ٠,٧٨ | مرتفعة | ٤,٥٣ | ٠,٧٨ | مرتفعة |

| | جداً | | جداً | | جداً | | جداً | | جداً | | المستقبل. | |
|----|-------------|------|-------------|------|------|-------------|------|------|-------------|------|-----------|---|
| ١٨ | مرتفعة جداً | ٤,٤٨ | مرتفعة جداً | ٠,٩٣ | ٤,٣٩ | مرتفعة جداً | ٠,٦٥ | ٤,٥٠ | مرتفعة جداً | ٠,٧٨ | ٤,٥٤ | يُوضّح الرؤية المستقبلية للجامعة. |
| ١٩ | مرتفعة جداً | ٤,٥٩ | مرتفعة جداً | ٠,٨٠ | ٤,٥٩ | مرتفعة جداً | ٠,٧٠ | ٤,٥٥ | مرتفعة جداً | ٠,٦٥ | ٤,٦٢ | يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة. |
| ٢٠ | مرتفعة جداً | ٤,٤٧ | مرتفعة جداً | ٠,٨٥ | ٤,٢٤ | مرتفعة جداً | ٠,٦٧ | ٤,٤٧ | مرتفعة جداً | ٠,٤٨ | ٤,٦٩ | يُعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق. |
| | مرتفعة جداً | ٤,٥٤ | مرتفعة جداً | ٠,٨٠ | ٤,٤٣ | مرتفعة جداً | ٠,٦٤ | ٤,٥٥ | مرتفعة جداً | ٠,٥٧ | ٤,٦٥ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدافعية الإلهامية |

"يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة" في الرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٤,٥٩) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. أما الفقرة (١٧) والتي نصها "يتحدث بنفاؤل عن المستقبل" فقد احتلت الرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (٤,٥٣) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. وجاءت في الرتبة الرابعة لهذا البعد الفقرة (١٨) التي نصها "يوضح الرؤية المستقبلية للجامعة" وبمتوسط حسابي (٤,٤٨) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. أما في الرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة (٢٠) ونصها "يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق" وبمتوسط حسابي (٤,٤٧) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً.

ولاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد العينة المشمولة بالدراسة عن فقرات بُعد "الدافعية الإلهامية"، تم اختبار الفرضية الصفرية الرابعة، باستخدام اختبار "t" لعينة واحدة للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد الدافعية الإلهامية، وكما هو موضح في الجدول (١١).

تشير بيانات الجدول (١٠) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى الآتي:

- إن درجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للدافعية الإلهامية من وجهة نظرهم جميعها وحدة واحدة مرتفعة جداً، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٤,٥٤). أما على مستوى الفئات المشمولة في عينة الدراسة فرادى فقد كانت فئة رؤساء الجامعات الأكثر تقديراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٥) من بقية الفئات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٥٥) للعمداء، و (٤,٤٣) لمديري الدوائر.

- تفاوت مستوى تأثير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد "الدافعية الإلهامية" الخاص بكل فقرة من الفقرات على حدة، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق في الجدول (١٠) أن الفقرة (١٦) التي نصها "يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه" احتلت الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٤,٦٦) ودرجة تطبيق مرتفعة جداً. في حين جاءت الفقرة (١٩) التي نصها

الجدول (١١)

نتائج اختبار "t" للتحقق من تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد الدافعية الإلهامية

| Sig* | DF | "t" | "t" | الانحراف | المتوسط | البيان |
|---------------|--------------|----------|----------|----------|---------|--|
| مستوى الدلالة | درجات الحرية | الجدولية | المحسوبة | المعياري | الحسابي | |
| ٠,٠٠٠ | ١٥٢ | ١,٦٥٤ | ٣٣,٦٠٥ | ٠,٥٦ | ٤,٥٤ | تطبيق القادة الإداريين لبعد الدافعية الإلهامية |

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

مناقشة النتائج والتوصيات
مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرئيسية (HO):

الفرضية الصفرية (HO) لا يطبق القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستنارة العقلية، الدافعية الإلهامية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية (HO) أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة

يوضح الجدول (١١) نتيجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للدافعية الإلهامية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون الدافعية الإلهامية، إذ بلغت قيمة "t" المحسوبة للدافعية الإلهامية (٣٣,٦٠٥)، بالمقارنة مع قيمة "t" الجدولية البالغة (١,٦٥٤). وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون "الدافعية الإلهامية" عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل المرؤوسون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. وهذا ما أشار إليه نعساني (٢٠٠٨) ؛ والعمر (٢٠٠٩) ؛ وشقوارة (٢٠١٢ و٢٠١٣).

- خصائص القائد التحويلي التي تتمثل في أنه شخص مقتدر على خلق رؤية ورسالة لجامعته وإيصال فكرة الرؤية بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها، وهذا ما أكدته العمر (2009) وشقوارة (٢٠١٢ و٢٠١٣). وأن هذا القائد يرى أن المبرر من وجوده هو نقل أفراد المجتمع والعاملين معه نقلة نوعيّة فهو يتمتع بثقة عالية، ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية وهذا ما أكدته نعساني (2008) والهلاي (2001) كما أنه يُعدّ واضح الحضور، ونشيطاً ومتفاعلاً، إذ يشارك العاملون معه وأفراد المجتمع المحلي مشكلاتهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة وأنه مقتدر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة وهذا ما أشار إليه الجارودي (2007)؛ والرقيب (2010).

مناقشة النتائج المتعلّقة بالفرضية الصفرية (HO₁):
الفرضية الصفرية HO₁: لا يطبق بعد "التأثير المثالي" في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

أظهرت نتائج اختبار "t" أنّ القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون "التأثير المثالي" وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ جاء هذا البُعد في الرتبة الثانية من التطبيق ما بين أبعاد القيادة التحويليّة وبدرجة مرتفعة جداً، وقد أظهرت النتائج أن فئة رؤساء الجامعات كانت الأكثر تقدراً لدرجة التطبيق وبدرجة مرتفعة جداً، تلاها فئة العمداء وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً وفئة مديري الدوائر وبدرجة مرتفعة جداً، إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث (٠,١٩) وفي الوقت نفسه لا يعكس هذا الفرق دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث. وهذا ما يؤكده كل من: الهلاي (٢٠٠١ و ٢٠٠٦)؛ وشاندرلا (Schandrla, 2007)؛ والفقيه (٢٠٠٦): وقد تعود أسباب ذلك إلى الحماس الشديد لدى قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية في تطبيق القيادة التحويليّة بأبعادها المختلفة، بهدف إشاعة الديمقراطية وتطبيق الحاكميّة المبنية على مبادئ المساءلة والشفافية، والمشاركة، والمراقبة؛ وقد يكون لحرص مجالس حاكميّة الجامعات الخاصة في أن تكون إدارة الجامعات الخاصة مثلاً يُحتذى به ما بين الجامعات الأردنيّة والعربيّة وصولاً إلى العالميّة، من خلال حُسن قيادتها مما سينعكس إيجابياً على عملياتها

(التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكانت درجة التطبيق لجميع أبعاد القيادة التحويلية مرتفعة جداً وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كل من: الجارودي (٢٠٠٧)؛ والرقيب (٢٠١٠)؛ والهلاي (٢٠٠١)؛ والشريفي والتتح (٢٠١٠)؛ وشقوارة (٢٠١٢ و٢٠١٣)

* (٢٠١٢)؛ وجيروم (Gerome, 2008)؛ وقد تعود أسباب ذلك إلى حرص إدارات الجامعة على تدريب الكوادر الإدارية سنوياً على كل ما يستجد في مجال الإدارة، والتركيز على تطبيق سياسات الجامعة التي من أهمها تبني القيادة التحويليّة في إدارات الجامعة وعماداتها وأقسامها الأكاديمية وكذلك دوائرها. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية رؤساء الجامعات والعمداء ومديري الدوائر من أفراد العينة يدركون أن الممارسات السلوكية للقادة الإداريين تعكس ما تتضمنه القيادة التحويلية من ممارسات قيادية. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة إيماناً من أفراد العينة بأنهم يدركون أهمية الجانب الأخلاقي في العمل الإداري، والذي ينعكس في ممارساتهم القيادية، مما يعطي انطبعا إيجابيا عن أداء هؤلاء القادة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة باشام (Basham, 2010) التي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحويلية يظل أحد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية، وهذا ما يعكس وجود اتجاه عام للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة بالاتفاق على أبعاد القيادة التحويلية، إذ إن الحاجة للقائد التحويلي ترتكز على مقدرة القيادة التحويلية على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل جامعاتهم لتحقيق أغراض تنظيمية من جهة وأغراض إنسانية وتطلعات راقية من جهة أخرى، إذ إن القيادة التحويلية تقوم على إدراك الاحتياجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الاحتياجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، وهذا ما سينعكس على توليد الدافعية لدى العاملين وبالتالي الارتقاء بالمرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية فرق العمل والجامعة ككل.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى:

- أن القادة التحويليين يسلكون وفق هذه الخصيصة طريقة تجعل منهم أنموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأمور التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في حساباتهم احتياجات الآخرين وإيثارها على احتياجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسون، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة

تفاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لرعاية الأفراد الخاص بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق، أن الفقرة (١٠) ونصها "يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥) من تلك الفقرات، وهو ما يبين أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يساعدون العاملين على الإبداع والابتكار لتطوير مقدراتهم ومهاراتهم، ويفوضون بعض صلاحياتهم لهم لتدريبهم على القيادة مستقبلاً. في حين جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٩) التي تنص على "يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين" ومتوسطها الحسابي (٤,٢٣)، وهو ما يعكس احترام العاملين، وإشباع حاجاتهم المتنامية، ومراعاة للفروق الفردية بينهم، وإشعارهم بأهميتهم بوصفهم أعضاء في فريق عمل يسعى لتحقيق أداءات تفوق التوقعات. أما الرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (١١) التي تنص على "يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم" وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦)، وهو ما يؤكد بأن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لديهم وضوح كامل حول المشكلات التي تواجه العاملين في الجامعات وأن مشكلاتهم سيتم معالجتها بجدية من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية في صنع القرار الجامعي. كما وأظهرت نتائج هذا البعد أن درجة التطبيق لمختلف الفئات هذا البعد كانت مرتفعة، إذ كانت فئة العمداء الأكثر تقديراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي (٤,١٥)، تلاها فئة رؤساء الجامعات وبمتوسط حسابي (٤,١٠) ثم فئة مديري الدوائر وبمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وقد بلغ الفرق بين الأوساط الحسابية الثلاثة (٠,٠٦) وهذا الفرق لا يعكس دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث، وهذا ما يؤكد كل من: جيروم (Gerome, 2008)؛ والعمر، (٢٠٠٩)؛ وشقوارة، (٢٠١٢) و (٢٠١٣)؛ ونعساني، (٢٠٠٨).

وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن القائد التحويلي يعطي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم أشخاصاً كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً. وأنه مستمع جيد لهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. وأنه يفوض المهمات لتنمية المرؤوسين، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف إلى ما إذا كان المرؤوسون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. وهذا ما أكدته شقوارة، (٢٠١٢ و ٢٠١٣)؛ ونعساني، (٢٠٠٨).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية (HO3):

ومخرجاتها، وبالتالي على تصنيفها بين الجامعات العالمية وهذا ما أكدته شقوارة (٢٠١٢ و ٢٠١٣). تفاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة "للتأثير المثالي" الخاص بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق، أن الفقرة (٥) ونصها "يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (٤,٧٣) من تلك الفقرات، وهو ما يبين أن القادة الإداريين في الجامعات محل البحث يجسدون بفاعلية متطلبات دورهم التقليدي، بحيث ينظر إليهم العاملون باختلاف فئاتهم الوظيفية على أنهم مثال للأخلاق والقيم والتفاني في أداء المهمات والواجبات، مما يجعلهم يبذلون مشاعر الإعجاب والاحترام لشخصهم. في حين جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٦) التي تنص على "يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها" ومتوسطها الحسابي (٤,٦٢)، وهو ما يعكس بأن مستويات النفوذ والتأثير لا تحدث إلا من خلال حرص القائد على تحقيق الصالح العام، والتطابق مع ما يحمله من قيم وأخلاقيات مع أبعاده وممارساته الوظيفية. أما الرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (١) التي تنص على "يتحدث عن قيمه ومعتقداته" وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، وهو ما يبين أن التأثير المثالي كبعيد من أبعاد القيادة التحويلية يتضمن إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والثقة في رسالة الجامعة وأهدافها بعيدة المدى، فالقائد التحويلي وفي أثناء مسيرته نحو الرؤية المستقبلية للجامعة وتحقيق رسالتها، فإنه من المفترض أن يحتكم إلى منظومة قيم ومعتقدات كالنزاهة، والعدالة، والمساواة والجودة والتميز، وهذا ما يؤكد اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة وحدة واحدة وهذا ما أكدته كل من: جيروم (Gerome, 2008)؛ وبولكن وجود بوي (Bolkan & Goodboy, 2009)؛ والعمر، (٢٠٠٩)؛ وشقوارة (٢٠١٢) و (٢٠١٣).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية (HO2):

لا يطبق القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة "رعاية الأفراد" عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05)$$

أظهرت نتائج اختبار "t" أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون رعاية الأفراد وبمستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. وقد جاء هذا البعد في الرتبة الرابعة من حيث التطبيق ما بين أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة مرتفعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من: الرقب (٢٠١٠)؛ والشريفي والنتح (٢٠١٠)؛ والعنبي (٢٠٠٥)؛ وشقوارة (٢٠١٢) و (٢٠١٣).

الثلاث (٠,٠٨)، وهذا الفرق لا يعكس دلالة إحصائية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه: مرعي (٢٠٠٨)؛ والضمور (٢٠٠٩)، من حيث الارتباطات الإيجابية لأبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية وتحقيق الذات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية (HO₄):
لا يطبق القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة "الدافعية الإلهامية" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$) (0.05)

أظهرت نتائج "t" المتعلقة "ببعد الدافعية الإلهامية" أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون هذا البعد وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وبدرجة مرتفعة جداً، إذ احتل هذا البعد الرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية تطبيقاً، وهذا ما يؤكد كل من: بولكن وجود بوي (Bolkan & Goodboy, 2009)؛ وآل عيد (٢٠٠٧)؛ والجارودي (٢٠٠٧)؛ والهالي (٢٠٠١)؛ وشقوارة (٢٠١٢ و٢٠١٣).

تفاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للدافعية الإلهامية الخاص بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق، أن الفقرة (١٦) ونصها "يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (٤,٦٦) من تلك الفقرات، وهو ما يعكس توسيع هامش تطبيق عملية صناعة القرارات ففاعلية القيادة الإدارية ترتبط بدرجة توسيع المشاركة في صنع القرارات اليومية المرتبطة بمهام الموظفين وواجباتهم، وهنا يكون دور القيادة بتوزيع الصلاحيات والتصرف قائداً لفريق عمل متناغم، يسعى جاهداً لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. في حين جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١٩) التي تنص على "يؤكد على أهمية وجود حسّ جماعي برسالة الجامعة" ومتوسطها الحسابي (٤,٥٩)، وهو ما يؤكد على أن النص الفاعل لرسالة الجامعة يبقى المرجعية الثابتة التي يعود إليها المديرين والعاملون في اتخاذ قراراتهم على كافة مستوياتها الإستراتيجية والتشغيلية وهي التعبير الحقيقي والمؤشر الأول الذي يبين بجلاء كيفية نظر الجامعة لمطالب فئات المتعاملين معها ومدى فهم الجامعة واهتمامها بتلبية التوقعات والطموحات المختلفة للفئات المؤثرة والمتأثرة بأعمالها ونشاطاتها بكل أبعادها. أما الرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (٢٠) التي تنص على "يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق" وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧)، وهو ما يبين أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يتحملون مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها وذلك من خلال إعادة تقييمها ومراجعتها بصورة دورية ومنظمة خاصة في مراحل تصميم الخطة الإستراتيجية للجامعة وتطويرها.

لا يطبق القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة "الاستثارة العقلية" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$) (0.05)

أظهرت نتائج "t" المتعلقة "ببعد الاستثارة العقلية" أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يطبقون هذا البعد الذي جاء في الرتبة الثالثة على جميع أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً. وقد تفاوت مستوى تأييد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للاستثارة العقلية الخاصة بكل فقرة من الفقرات على حده، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس درجة التطبيق، أن الفقرة (١٥) والتي تنص على "يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة" احتلت الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢) من تلك الفقرات، وهو ما يبين أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يعملون على إثارة العاملين للتفكير بسبل إبداعية في حل المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وهو ما يتطلب من القادة الإداريين جعل العاملين أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، وذلك من خلال تعاطفهم مع العاملين واستماعهم لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم، وبالتالي ممارستهم سبل التقمص العاطفي لتحفيزهم على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة. في حين جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١٣) التي تنص على "يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات" ومتوسطها الحسابي (٤,٣٦)، وهو ما يعكس ضرورة قيام القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة بإيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية منها والإنسانية، وأن يطوروا قيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية. أما الرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (١٢) التي تنص على "يعيد فحص الافتراضات الناقد لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا" وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٤)، وهو ما يتطلب من القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة بضرورة توفير الفرص المناسبة أمام العاملين في الجامعات محل البحث من إداريين وأعضاء هيئة تدريس لإعادة النظر في الإجراءات التقليدية المتبعة، وفحص المواقف التي يتعرضون لها بطرق إبداعية جديدة وإيجاد أفضل الطرق الممكنة لتحسين الأداء الجامعي بجوانبه الإدارية والتعليمية.

كما وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق لجميع فئات هذا البعد كانت مرتفعة جداً، إذ كانت فئة العمداء الأكثر تقديراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي (٤,٣١)، تلاها فئة مديري الدوائر وبمتوسط حسابي (٤,٢٦)، ثم فئة رؤساء الجامعات وبمتوسط حسابي (٤,٢٣)، إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئات

متوافر على موقع د. سعود بن عيد العنزي
www.dr-saud.com تاريخ الرجوع إليه
Available online ٢٠١١/١١/٢٨

٦. شقوارة، سناء علي (2012). "درجة تطبيق القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها". بحث مقبول للنشر في العدد الثالث من مجلة مركز تطوير الأداء الجامعي.

٧. شقوارة، سناء علي (2013). "دور القيادة التحولية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

٨. الصالحي، سميرة (٢٠٠٨). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج الحضر، باتنة، الجزائر.

٩. الضمور، ابتسام علي (٢٠٠٩). أثر نمطي القيادة التبادلية والتحولية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

١٠. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). "دور القيادة التحولية في إدارة التغيير". ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. (١٨-١٩)، صفر ١٤٢٦ هـ). جدة، المملكة العربية السعودية.

١١. العمر، أمينة بن سليمان (٢٠٠٩). خصائص القيادة التحولية 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، الرياض، المملكة العربية السعودية.

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

١٣. الفقيه، محمد (٢٠٠٦). القيادة التحولية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٤. مرعي، كاننكان فواز (٢٠٠٨). أثر القيادتين التحولية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. (أطروحة

كما وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق لجميع فئات هذا البُعد كانت مرتفعة جداً، إذ كانت فئة رؤساء الجامعات الأكثر تقدراً لدرجة التطبيق وبمتوسط حسابي (٤,٦٥)، تلاها فئة العمداء (٤,٥٥)، ثم فئة مديري الدوائر وبمتوسط حسابي (٤,٤٣)، إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئات الثلاث (٠,٢٢)، وهذا الفرق لا يعكس دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين سواء ضمن الفئة الواحدة أو على مستوى العينة وحدة واحدة وهذا ما أكده كل من جيروم (Gerome, 2008)؛ وبولكن وجود بوي (Bolkan & Goodboy, 2009)؛ والعمر، (٢٠٠٩)؛ و شقوارة (٢٠١٢ و ٢٠١٣).

توصيات خاصة بالدراسات المقترحة:

- إعادة هذه الدراسة مع إضافة متغيرات أخرى وتطبيقها على مجموعة من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والمقارنة بينها.
- تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهاجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحولية.
- إجراء دراسة ارتباطية بين تطبيق القيادة التحولية في الجامعات الأردنية، وأثرها في ضمان جودة المخرجات.
- إجراء دراسات مماثلة تطبق على كل جامعة على حدة بهدف التشخيص والعلاج.

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النور، مروة (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح). بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح). (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤. الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
٥. الشريفي، عباس مهدي والتتح، منال محمود محمد (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم. مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد (٤٥).

- classroom: The development and validation of the student intellectual stimulation scale. **Leadership Quarterly**, 23 (2), 91-105.
8. Burns, J. (1978). **Leadership**, New York: Happer & Row.
 9. Conger, M. (2002). Leadership learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Winter, Vol. 19 (3), issue 3-47.
 10. Daft, R. (2008). **Organization theory and design**. New York: West Publishing.
 11. Epitropaki, O. (2001). **What is transformational leadership?**. Sheffield: University of Sheffield , Institute of Work Psychology.
 12. Gerome, S. (2008). **An Examination of relationships between transformational leadership behavior and interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human resource professionals**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3339016.
 13. Green, M., Odom, L., Bearden, F. & Bazar, J. (2003). Transformational leadership and ethical behavior: mutually exclusive? **The Journal of Ethics and Globalization** (32), 2-6.
 14. Kark, R., Shamirm B., & Chen G., (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment & dependency. **Journal of Applied Psychology**. 88 (2), 246-255.
 15. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full rang leadership model in action. **Industrial and Commercial Training**. 32 (12), 85-101.
 16. Kirkland, K. (2011). **The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
 17. Ling Y., Simsek. Z., Lubathkin, M. & Veiga, J. (2008).The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter?. **Journal of Applied**
 18. Lucks, Howard J. (2002). **Transformational leadership and**
 - دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
 ١٥. المومني، واصل جميل حسين (٢٠٠٨). **الإدارة المدرسية الفعالة**، ط ١، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
 ١٦. نعساني، عبد المحسن (٢٠٠٨). "اختبار 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)، ٢٢-١.
 ١٧. الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠١). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية" (دراسة تحليلية). **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد (٢١) ص ٨١-١١٠.
 ١٨. الهلالي، الهلالي الشربيني (٢٠٠٦)، **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: المكتبة العصرية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
1. Anis, E. (2010). Impact of transactional and transformational leader upon organizational citizenship behavior. **Journal of US-China Public Administration**, 7 (6), 24-30.
 2. Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). The four Is of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, 15 (4), 9-16.
 3. Basham, L. (2010). **Presidents as transformational or transactional leaders in higher education**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
 4. Bass, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. London: Sage Publications.
 5. Bass, B. (2001). Leadership: Good, better, best .In: Bass, B. **Leadership and performance beyond expectation**. New York: The Free Press.
 6. Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational. leadership behavior. **Leadership Quarterly**, 10 (2), 181-217.
 7. Bolkan, S. & Goodboy, A. (2010). Transformational leadership in the

-
25. Twigg, N. (2004). **Transformational leadership perceived unions support and union citizenship behaviors: A social exchange and social identity perspective.** ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3119187.
- teacher motivation across NewYork City public schools.** ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3058275.
19. Northouse, P. (2004). **Leadership theory and practice.** 3rd. ed. San Francisco CA: Sage Publications, Inc.
20. Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual & empirical. **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, 329-3311.
21. Renfu, L., Yaojiang, S., Linxiu, Z., Chengfang, L., Hongbin, L., Rozelle, S. & Sharbono, B. (2011). Community service, educational performance and social responsibility in northwest china. **Journal of Moral Education**, 2(40), 181-202.
22. Sama, L. & Shoaf V. (2008). Ethical leadership for professions: fostering a moral community. **Journal of Business Ethics**. 78, 39-46.
23. Sergiovanni, T. (1996). **Leadership for the schoolhouse: How is it different. why it is important?.** San Francisco CA: Jossey-Bass.
24. Shandrina, G. (2007). **The satisfaction and dissatisfaction of African and American women administrators using transformational leadership practices.** ProQuest UMI Dissertation Publishing No.

ملحق (١)
استبانة القيادة التحويلية

السيد / الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحثون بإجراء دراسة تهدف إلى تعرّف " درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها".
لذا، نرجو التكرم بالإجابة عن 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.
مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم

الباحثون

الجزء الأول: البيانات الشخصية

المركز الوظيفي: رئيس جامعة عميد كلية مدير دائرة

الجزء الثاني: ابعاد القيادة التحويلية

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