



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر
اعضاء هيئة التدريس
(دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة)

ميرفت ربحي سعيد الحسيني

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437 هـ / 2016 م

واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر
اعضاء هيئة التدريس
(دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة)

إعداد

ميرفت ربحي سعيد الحسيني

بكالوريوس ادارة اعمال - جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: د. محمود ابو سمرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1437 هـ / 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس
(دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة)

إعداد: ميرفت ربحي سعيد الحسيني
الرقم الجامعي: 21310169

المشرف: د. محمود ابو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21-5-2016 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمود ابو سمرة التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. التوقيع:

القدس - فلسطين
1437 هـ / 2016 م

الإهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع الى :

- زوجي وأبنائي.
- اساتذتي ومشرفي.
- جامعة القدس وجامعة القدس المفتوحة بكافة موظفيهما.
- كل من مد لي يد العون والمساعدة وساهم في انجاز هذه الدراسة.

ميرفت ربحي سعيد الحسيني

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

ميرفت ربحي سعيد الحسيني

التاريخ:.....

شكر وتقدير وعرّفان

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً.

يسرني أن أتقدم بأصدق الشكر والتقدير وجميل العرفان لكل من ساهم وقدم الدعم لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة الذين قاموا بالاجابة على الاستبانة اداة الدراسة، كما وأخص بالشكر والإمتنان الدكتور محمود ابو سمرة المشرف الرئيس لهذه الدراسة الذي قدم لي المساعدة والإرشاد، ولم يبخل بتوجيهاته وعلمه وجهده ووقته، مما أسهم في تطوير هذه الدراسة وإخراجها إلى الوجود.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وملاحظاتهم القيمة، والاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة التي أثرت هذه الرسالة.

ميرفت ربحي سعيد الحسيني

المصطلحات

- القيادة التحويلية : النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والادراك والقبول بهدف ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين". (Bass,1990, p184)
- التأثير المثالي (الكاريزما) : مقدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك(افوليو، 2003، ص73)
- التحفيز الإلهامي : مقدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002، ص22).
- الإستشارة الفكرية : إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (Bass & Steidlmeier, 1999)
- الاعتبارات الفردية : اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (افوليو، 2003، ص90)
- جامعة القدس : هي إحدى المؤسسات الأكاديمية العامة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاز المسيرة التعليمية (الصفحة الإلكترونية لجامعة القدس www.quds.edu).
- جامعة القدس المفتوحة : هي مؤسسة حكومية غير ربحية للتعليم العالي في فلسطين كانت انطلاقتها الأولى من القدس، تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعلم المفتوح، في فلسطين وخارجها، من خلال فروعها ومراكزها التعليمية. (دليل جامعة القدس المفتوحة 2013/2014).

ملخص الدراسة

واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس
(دراسة ميدانية جامعتي القدس والقدس المفتوحة)

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة (المتوافر) من جميع اعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، وعددهم (740) عضواً، في حين كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (طبقية) قوامها (253) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت المحاور الأربعة الرئيسية للقيادة التحويلية (استبانة القيادة متعددة العوامل)، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة، لصالح جامعة القدس المفتوحة، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والجامعة التي تخرج منها، وسنوات الخبرة، والمشاركة في العمل الاداري،

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بضرورة تعزيز امتلاك القيادات الجامعية لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وذلك لما لها من أثر ايجابي في تحسين بيئة العمل الجامعي، وعقد

دورات وبرامج تدريبية لإعداد القادة الجامعيين في مجالات القيادة التحويلية، كذلك زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وتوفيرها، وبناء نوع من الترابط الاجتماعي بين إدارات الجامعات والعاملين فيها.

The Practice of Transformational Leadership in Palestinian Universities
from the viewpoint of faculty members
(Field study at Al-Quds and Al-Quds Open Universities)

Abstract:

This study aimed at identifying the status of practice of Transformational Leadership in Palestinian Universities from the viewpoint of faculty members. The population of the study (accessible) consisted from faculty members at Al-Quds and Al-Quds Open Universities, while the sample of the study was chosen randomly (stratified), consisted of (253) faculty members. To achieve the goals of the study, the researcher used a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The validity and reliability of the questionnaire were examined through appropriate educational and statistical methods. To answer the study questions and to verify the assumptions, the researcher used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results revealed that the degree of practice of transformational leadership at Al-Quds and Al-Quds Open Universities was high, with average of (3.76). The results also showed that there were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study sample estimates of the practice of transformational leadership in the Palestinian Universities due to the university, in favor of Al Quds Open University. The results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study sample estimates of the practice of transformational leadership in the Palestinian Universities due to: sex, academic qualification, the university from which the faculty member graduated, years of experience, and participation in administrative work.

In the light of the results, the study recommends enhancing university leaders ownership for the characteristics of transformational leadership because of its positive impact in improving the academic work environment. As well as increased attention to the personal needs of employees, and build the kind of social cohesion between the leadership and employees.

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعد القيادة من المفردات الحياتية القديمة قدم الانسان من حيث الممارسة والسلوك، فما اجتمع جمع إلا وكانت لهم قيادة، فيحدثنا التاريخ عن قيادات قديمة وعريقة: يونانية وفرعونية وفارسية ورومانية وعربية واسلامية وغيرها. فلا يستقيم حال أي تجمع بشري إلا بقيادة.

إلا ان الاهتمام بموضوع القيادة، كموضوع علمي يخضع للدراسة والبحث، قد جاء متأخراً، وهناك من يرى بأن البدايات في هذا المجال جاءت مع مطلع القرن العشرين، من خلال نظرية السمات، والتي تعد أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة (كنعان، 1995).

وانطلقت الدراسات حول موضوع القيادة، وبدأ التفريق بينها وبين الادارة، وتم تحديد الأنماط القيادية، وجاءت النظريات القيادية المتعددة: السمات، والسلوكية، والموقفية، والنظريات الحديثة في القيادة، والتي جاءت بالعديد من مسميات القيادة، ومنها القيادة التحويلية.

واعتبرت القيادة محور العملية الادارية، واحدى السمات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وأصبح ينظر الى ان تحقيق مؤسسة ما لأهدافها بكفاءة عالية، يتطلب وجود الشخصية القيادية القادرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة وحماسة، والتنسيق بين جهودهم داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومدروسة (عياصرة والفاضل، 2006).

وقد أدت التغيرات السريعة التي تواجهها مؤسسات الأعمال اليوم في بيئة عملها إلى جعل الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، لذا كان من

الضروري البحث عن ممارسات قيادية جديدة تضمن للمؤسسات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر، وتعمل أيضاً على ضمان استمرارية عملها، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات ما عرف بالقيادة التحويلية، الذي استُخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد بيرنز (Burns, 1978) في كتابه القيادة (Leadership) الذي أوضح فيه الفرق بين القيادة التحويلية، كأسلوب جديد في القيادة، والقيادة التقليدية السائدة، وأشار الى أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبنّاءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة.

وتُعد المؤسسات الأكاديمية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع، وهي بحاجة الى قيادة متميزة، نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات، فكان ظهور القيادة التحويلية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، بهدف تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات التعليمية وإصلاحاتها التربوية، وتطوير أداء العاملين فيها، ذلك أنّ القيادة التحويلية كما ذكر براينت (Bryant, 2003) تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المؤسسات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية. وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة التحويلية من قبل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء في مجالات شتى، مثل: السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويعدّ ذلك دليلاً على الدور الفاعل لهذا النوع من القيادة.

ولأن الجامعات تُعد من أهم مؤسسات التربية والتعليم، كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى التغيير والتطوير، ولما كانت القيادة التحويلية جوهرية لإيجاد جامعات قوية للتعليم بكافة أشكاله، وللبحث العلمي، وهي ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فإن القيادة

التحويلية، يمكن أن تفعل شيئاً كثيراً في تهيئة أفضل الشروط للتعليم والتعليم، كونها قادرة على تنمية مناخ أكاديمي ايجابي للتحصيل والنمو،(Renfu et. al., 2011) ، وكونها تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع منتسبي الجامعة، بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير مهم. إذ إن مثل هذا التغيير يسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء - التي عادة ما تقوم بها - بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء، كما أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة للجامعات وتتميتها يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية. (Renfu et. al., 2011)

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، للتعرف الى واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، والتعرف الى نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، من قبل القائمين على هذه الجامعات.

2.1 مبررات الدراسة

تتجسد أهم مبررات هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الدراسة تركز على الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر في المجتمع وتساهم في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، وتحسين أدائها وتطويره بشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم.
- عدم وضوح أنواع القيادة الممارسة في إدارات الجامعات الفلسطينية، لا سيما القيادة التحويلية التي تملك خصائص عدّة تؤثر في الجامعات، خاصة وان هناك اعتقاد سائد لدى الإدارات بأن ما تمارسه من قيادة يعد نوعاً من القيادة التحويلية.

- رغبة الباحثة في إجراء الدراسة نتيجة قلة الدراسات التي تتناول موضوع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وخاصة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، مما دفع الباحثة لاغناء هذا الحقل بهذه الدراسة .

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، وأهمية مجتمع الدراسة التي تتعامل معه، إذ إنها تناقش واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في فلسطين التي تتناول موضوع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكون الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثة - التي تطبق في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، حيث أصبحت القيادة التحويلية نمطا من أنماط القيادة التي لاقت اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمهنيين والممارسين على المستوى العالمي وفي مختلف القطاعات.

لذا فإن أهمية هذه الدراسة تتجسد في النقاط الآتية:

- من شأن هذه الدراسة أن تسلط الضوء على الممارسات القيادية للقيادة الجامعية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، وبالتالي يمكن أن تساهم في الخروج بتوصيات ومقترحات تقيد رئاسة الجامعتين في ضبط سلوكيات الإدارة ورفع كفاءتها وتطويرها.
- يؤمل أن تقيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية من خلال تعريفهم إلى أهمية ممارسة القيادة التحويلية في جامعاتهم.
- يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة البوصلة التي توجه الجامعات إلى اختيار القادة الإداريين التحويليين وتأهيلهم وتدريبهم وتحمل مسؤولياتهم في جامعاتهم .

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار عند تعيين القادة الجامعيين، كما قد تفيد مديري مراكز التدريب والاستشارات في إعداد البرامج التدريبية للقادة الإداريين في الجامعات بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة.

- يؤمل أن تثري هذه الدراسة الأدب النظري في مجال القيادة التحويلية في الجامعات.

4.1. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال ما يلي:

1. تحديد واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة التي تخرج منها، الخبرة، المشاركة في العمل الإداري) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية.

3. تقديم مقترحات تفيد رئاسة الجامعات في ضبط سلوكيات الإدارة ورفع كفاءتها وتطويرها.

5.1. مشكلة الدراسة

حتى تتحقق النتائج والأهداف المتوقعة من الجامعات، تزيد الحاجة إلى قادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء، وليس مجرد إداريين يحافظون على الأوضاع القائمة، فالجامعات بحاجة إلى قيادات تتمتع بالقدرة على الهام وحفز الأفراد داخل المؤسسة على العمل بشكل مختلف، استجابة لمتطلبات العصر والمجتمع. ونظرا لهذه التحديات ولما أكدته دراسة العمر (2009) في أن القيادة التحويلية مناسبة لإيجاد منظمات قوية قادرة على مواجهة التحديات الملحة التي يفرضها عالم اليوم، فالقائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة ويتوافر لديه قدر كبير من التأهيل والشجاعة وأهدافه عالية

ويتمتع باحترام الآخرين مما يجعله قادراً على تحويل مؤسسته نحو الأفضل، وما أكدته دراسة الديب (2012) حول أهمية قيام الجهات المسؤولة العليا في الجامعات بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك

القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

ونظراً لما تعانيه جامعات العالم العربي، ومنها الجامعات الفلسطينية، من قصور في أداء دورها هذا مقارنة بالجامعات الأوروبية والأمريكية، كان لا بد من البحث عن أسباب هذا القصور، وتلمسه في الجوانب المختلفة من الحياة الجامعية، فقد يكون في البيئة الجامعية، او الادارة الجامعية، أو التمويل، أو النظام السياسي، أو غيرها. وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة للقيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، إذ إن نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بكافة والجامعات بخاصة، من القضايا المطروحة اليوم عالمياً، فالحاجة قائمة إلى نهضة حقيقية لأنماط القيادة في الجامعات وبنائها من اجل ممارسة دورها بفاعلية.

وبذلك تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

"ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

6.1 أسئلة الدراسة

تحددت أسئلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

السؤال الاول: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بأبعادها (التأثير

المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) كما يراها

أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في

الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجامعة، الجنس،

المؤهل العلمي، الجامعة التي تخرج منها، الخبرة، المشاركة في العمل الاداري)؟

7.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المشاركة في العمل الاداري.

8.1 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة

- الجامعة، وله مستويان: القدس، القدس المفتوحة
- الجنس.
- المؤهل العلمي، وله مستويان: ماجستير، دكتوراه.
- الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وله ثلاثة مستويات: محلية، عربية، اجنبية.
- الخبرة، وله ثلاثة مستويات (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، اكثر من 10 سنوات)
- المشاركة في العمل الاداري، وله مستويان: (نعم، لا)

ثانياً: المتغير التابع

- تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لواقع ممارسة القيادة التحويلية.

9.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : مقدمة، مبررات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، متغيرات الدراسة، هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة: منهجية الدراسة وأدواتها، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، حدود الدراسة، جمع وتحليل البيانات.
- الفصل الرابع : نتائج الدراسة.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.
- : المراجع
- : الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

أضحت القيادة محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال، بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، فالقيادة تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العاملين في المنظمات، وبالتالي على أداء المنظمات نفسها. ونظراً لأهمية القيادة في المنظمات فقد ارتبطت بالعديد من المفردات المهمة في الإدارة والقيادة، كالدافعية، والرضا الوظيفي، والانتماء والولاء للمؤسسة، والروح المعنوية للعاملين، ودافعية الانجاز، والطموح، ودوران العمل، وغيرها من القضايا التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسات.

وعلى ضوء ذلك حاولت الباحثة في هذا الجانب التطرق إلى بعض العناوين المتعلقة بالقيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 القيادة ومفهومها: Leadership

القيادة من المصطلحات التي حظيت باهتمام الباحثين والكتاب والعلماء في علوم مختلفة، وكلّ متخصص يتناولها من زاويته، فقد تناولها الإداريون بما يتلاءم مع إدارة الأعمال، فالنجاح الإداري في نظرهم يتمثل بمقدرة المدير على قيادة المشروع الربح، وحُسن توجيه المرؤوسين فيه، وتناول التربويون القيادة التربوية من زاوية أثر القائد، ومدى تأثيره وتوجيهه للأفراد الذين يقودهم، أما السياسيون

والأميون فقد تناولوا القيادة السياسية والأمنية من منظور مدى المقدرة على التغيير الكبير الحادث في الأمة، وصناعة الأحداث المؤثرة في تاريخها (عواد وآخرون، 2013).

لذا، يُعدّ مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت كثيراً من النقاش والخلاف، وتباين تعريفها وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تتداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، لذا عندما تستخدم كلمة "قائد" أو "قيادة" في لغة الحياة اليومية نلمس وجود اختلاف كبير حول ما قصد بهذين المفهومين، إذ لا نجد اتفاقاً على تعريف "القيادة"، ونجد اتفاقاً أقل حول ما ينبغي أن تكون عليه، إن تعريفات القيادة تمتد من العبارات القصيرة العامة، إلى العبارات الطويلة والنظريات التفصيلية (العرفي ومهدي، 2008).

فقد عرفها ليكرت (Likert, 1961, p19) بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"، و أكد ليدر (Litterer, 1973, p 168) على ذلك حين عرف القيادة بانها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة". ويرى درويش (1982، ص 20) ان القيادة عبارة عن: "القدرات والامكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتاثير فيهم ابتغاء تحقيق الاهداف"، فيما يرى كوهن (Cohen, 1990, p78) ان القيادة هي " فن التأثير على اداء الاخرين الى اقصى حد لانجاز غاية او هدف او مشروع ما"، ويذكر عشاوي (2000، ص 86) بان القيادة تمثل: "المقدرة على التاثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

اما نورثاوس (Northouse, 2001, p34) فيعرف القيادة بانها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الافراد بهدف تحقيق اهداف مشتركة"، واشترك معه العساف (2002، ص4) حين عرف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة".

ويرى القيوتي (2003، ص 181) أن القيادة تعني: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد"، فللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وهي مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. والقائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

كما تم تعريف القيادة بأنها: "عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (أبو معمر، 2009، ص52)

كما عرّفها شاندرينا (Shandrina, 2007, p21) بأنها: "سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة"، وعرّفها ولفرام وموهر (Wolfram & Mohr, 2009, p 265) بأنها: "عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه". وذكر ديبيري (De Berry, 2010, p77) أن القيادة هي: "تصرّف مقصود بين القادة والمرؤوسين، يتعلق بإحداث تغييرات حقيقية مرغوبة، وركز على أن هناك أربعة عناصر أساسية لتعريف القيادة يجب توافرها حتى يصبح هذا المفهوم متكاملًا:

- أن تعتمد العلاقة بين القادة والمرؤوسين على التأثير المتبادل وليس على الإكراه .
- أن تعتمد العلاقة على وجود طرفين معاً هما القادة والمرؤوسين، ولا يصح أن تكون العلاقة من طرف واحد.

- أن تتوافر النية لدى القادة والمرؤوسين لصنع التغيير الحقيقي في الأهداف والأغراض المشتركة .
- أن يعمل القادة والمرؤوسون على تطوير مجموعة أغراض متبادلة.

واخذ باس (Bass, 1997, p153) منحى آخر في تعريف القيادة حين عرفها بأنها: "تقديم الدعم المادي للمرؤوسين من قبل القائد التبادلي، أو تحريك المرؤوسين لتغليب مصلحة الجماعة على المصالح الذاتية وذلك بوساطة القائد التحويلي".

ويلاحظ مما سبق أن هناك من اعتبر القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر ركز أن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون القيادة بأنها صفات وسمات معينة تتوفر في القائد.

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ ما يلي:

1 . أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

2 . قدرة القائد على التأثير في جماعته بغية استئثارهم ودفعم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال منحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، وكذلك على رضاهم لنوع القيادة أو النمط الممارس.

3 . أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين خصائص القائد الشخصية وخصائص أتباعه، فلا توجد قيادة لولا وجود من يقادون، حيث لكل قائد أتباع يعجبون بسلوكه، ويقبلون به، ويمثلون لأوامره طواعية، ويقتنعون بقدراته على تحقيق أهدافه، ويندفعون للعمل معه باحترام وتعاون.

4 . أن القيادة عبارة عن فن تقوم على تأثير القائد الإيجابي في المرؤوسين بحيث يمثلون لأوامره مما يجعلهم بمحض إرادتهم يوجهون جهودهم لتحقيق أهداف الصالح العام.

5 . أن القيادة هي قدرة القائد على قوة التأثير في الأفراد من خلال إقناعهم لإنجاز أي شيء.

6 . أن القيادة هي تنسيق وتوجيه نشاطات الأفراد وبذلك تحسن من الروح المعنوية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف.

7 . أن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص يتمتع بها الفرد حيث تمكنه من توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف.

وعلى ضوء هذا يمكن أن نعرف القيادة على أنها: "المقدرة على التأثير في سلوك الأفراد التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المطلوبة في ظل علاقات تنظيمية إنسانية بين القائد ومرؤوسيه".

2.2.2 التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها:

هناك بعض المصطلحات التي يمكن ان تتقاطع أو تتداخل مع القيادة، بشكل أو بآخر، ومنها:

القيادة والإدارة Leadership and Administration

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها (الشريف، 2004).

وتعني الإدارة كما عرفها هنري فايول (Fayol) "بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب"، بينما عرفها ليفنجستون Livingstone بأنها: "الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع"، فيما يرى تايلور Taylor ان الإدارة هي "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من

العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق" (شوقي، 1992، ص44-46).

ويعرف دافت (Daft, 1999, p26) الإدارة بأنها: "تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال : التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأفراد Staffing، والتوجيه، وتوجيه واستغلال الموارد التنظيمية. فهو لم يعتبر القيادة أحد وظائف الإدارة"، ويقول لا يمكن للقيادة أن تكون بديلاً للإدارة، ولكنها يجب أن تكون وأن توجد بالإضافة إلى الإدارة.

في ضوء التعاريف السابقة يتبين ان الإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق، والرقابة علي الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف، حيث تشمل على مجموعة من الوظائف، منها: التخطيط ، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة.

وقد ميّز علماء الادارة بين مفهوم الإدارة بمعنى (Administration) ومفهوم الإدارة بمعنى (Management)، حيث استخدمت الكلمة الإنجليزية Administration لتدل على الإدارة في القطاع العام، ولتعني مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية وإدارة الوحدات الحكومية والاحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات وتطبيق القواعد والإجراءات بوساطة جهات ومستويات أخرى ، بينما استخدمت الكلمة Management لتدل على الإدارة في القطاع الخاص، اي ما يسمى اليوم بإدارة الأعمال ، ولتعني اتخاذ القرارات الاداريه على مستويات المؤسسة او الوحدات التنظيميه داخل المؤسسة والنشاطات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم والتوجيه والرقابه والاتصال والقياده.....الخ. (كلادة، 1997)

ويرى ماكورميك (Macormik) أن الاختلاف بين القيادة Leadership والإدارة Management او Administration ليس بدرجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات

والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع ، اي ان الادارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين تختص القيادة بالجوانب الانسانية والأعمال التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف فيها (شوقي، 1992).

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فحسب كوتر (Kotter, 1990) فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، حيث رأى ان الادارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية، كما تقوم الادارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من اجا تصحيح الاخطاء، بينما تقوم القيادة بايصال الاتجاهات والرؤية الجيدة للافراد والعمل على تحقيقها، واخيرا تعمل الادارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشكلات، بينما تقوم القيادة بتوجيه الافراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة اخرى. (Kotter, 1990)

كما ميّز زالزنك Zaleznik كما ورد في الهواري(1999) بين القائد والمدير، حيث رأى ان توجه المدير يتم بصورة سلبية نحو الأهداف بينما يكون التوجه الفكري للقائد شخصي ونشيط نحو الاهداف، كما يرى بان المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطر في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، كذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الاخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية فيما القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

ويمكن تلخيص بعض الفروق بين القائد والمدير في الجدول الآتي:

جدول رقم (1.2): مقارنة بين القائد والمدير

المدير	القائد
يحاول عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والجراءات الموجودة	يسعى دائما الى عمل الاشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والجراءات الموجودة
يتعلم العيش مع المواقف	ياخذ بزمام الامور في المواقف
يطبق نتائج الاستراتيجيات	يخلق الاستراتيجيات
يركز على المهام الادارية	يركز على جوانب العمل فيما بين الافراد
يستخدم السلطة المشروعة لدفع تابعيه باتجاه تحقيق الاهداف المطلوبة	يستخدم تأثيره لجذب تابعيه باتجاه تحقيق الاهداف المطلوبة
يعنى بالحاضر المنظمي ولا يهتم كثيراً بما يستجد في المستقبل	يعنى بالحاضر والمستقبل للمنظمة ويضع الحلول المسبقة لذلك
يهتم بالدرجة الأولى بالوضع الراهن للمنظمة	يدعو للتطوير والتغيير والاصلاح والتجديد والابداع

المصدر: عياصرة والفاضل، 2006 ص 79

وبناء على ما سبق يمكن إجمال الفرق بين القائد والمدير بما أشار إليه Jim Karr إلى أن "كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً، ولكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً" (Kotter, 1990).

القيادة والرئاسة Leadership and Headship

الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية تحددها اللوائح والأوامر والقوانين الداخلية. حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له وعليهم الالتزام بها، وان خالفوا الأوامر تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطته خوفاً من العقاب. هنا القيادة تختلف اختلافاً جوهرياً عن الرئاسة، حيث تعتمد الرئاسة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة

الأولى في مباشرة مهام ووظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء او العقاب، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصه ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة، وانما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والافتناع. (حسن، 2004)

وعلى العموم يمكننا ذكر أهم الاختلافات التي وردت بين القيادة والرئاسة فيما يلي (الغامدي، 2012):

- تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
- القيادة تتبع من الجماعة أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
- القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة.
- مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.
- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعدم مشاعر التآلف بينهم.

وبشكل عام يمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن لفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وذلك ليس كل رئيس قائد، وانما كل قائد بالضرورة رئيس (حسن، 2004).

3.2.2 أهمية القيادة:

القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال مقدرته على التأثير في سلوكهم،

ويؤدي القائد الدور الأساس في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما أن الأفراد والمنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهمات (العجمي، 2008). وتتبع أهمية القيادة من مقدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (عباس، 2004).

وبشكل عام تكمن أهمية القيادة في مجموعة جوانب تنظيمية وإنسانية واجتماعية للإدارة وجوانب متعلقة في تحقيق أهدافها، والتي تناولها الباحثون، وذكروا مجموعة من النقاط التي تمثل أهمية القيادة، وأثرها على سير العملية الإدارية داخل المؤسسة، ومنها (العجمي، 2008):

- 1- أن القيادة حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة، وبين خططها وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تمثل القيادة البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم، والسياسات، والإستراتيجيات.
- 3- تقوم القيادة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، حيث يمثلون رأس المال والموارد الأعلى في المؤسسة.
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

4.2.2. أنماط القيادة

يتشكل النمط القيادي بمجموعة من السمات والأنماط السلوكية السائدة لطريقة عمل القائد، فالنمط القيادي يمثل مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين باتجاه اهداف المنظمة، ولذلك يختلف القادة في اساليب تعاملهم وانماطهم القيادية، حيث أشارت معظم الدراسات الى تصنيف الأنماط القيادية إلى الأنماط التالية(العجمي، 2008):

أولاً: القيادة الأتوقراطية (النمط الأتوقراطي)

ويُعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويتميز بانفصال القائد عن الجماعة، وتركز اهتماماته على حساب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالمتابعة، فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويُعدُّ في ذات الوقت، تفويض السلطة إنقاصاً من حقه كقائد وحيد (أبو هذاف 2011).

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النمط فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما أن القائد الاستبدادي يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى، فالأعضاء في هذا النمط يتوقفون عن العمل إذا تغيب القائد (العرفي ومهدي، 2008). ويمتاز القائد الأتوقراطي بمركزية السلطة وعدم إعطاء المجال للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، وهو قائد نشيط، ويعمل بجد وليس متسلطاً على الرغم من مركزيته، وفعال في إقناع المرؤوسين بما يريده منهم، وهو مسؤول عن التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على المرؤوسين سوى الإذعان والتنفيذ، ويستعمل الأسلوب الأسري في الإدارة، إذ تعتمد الجماعة عليه اعتماداً مطلقاً مما يعرضها للخطر حال غيابه (شقوارة، 2013).

ثانياً: القيادة الديمقراطية (النمط الديمقراطي)

تقوم القيادة الديمقراطية على مجموعة من المبادئ الأساسية، منها مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض القائد بعضاً من سلطاته إلى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية، ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم القائد

بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل، ولا يراقب العاملين وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادرة وإبداء الرأي (العرفي ومهدي 2008).

ويلجأ القائد الديمقراطي بصفة عامة إلى مشورة مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسته المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرار كذلك، ويعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى قدرته على حل المشكلات اليومية، وعدم تعطيل عجلة الانتاج، ويعمد كذلك إلى تدريبهم على تحمّل المسؤولية، ويأخذ بأيديهم في طريق النمو الإداري، وبذلك، فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، كأنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني ويتصرف ويتمثل في جميع أعماله بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية، ويعمل بوحى هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها (أبو هذاف، 2011).

وبصفة عامة ينطلق القائد هنا من أنه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم بل ويشجعهم على المشاركة خصوصاً فيما يتصل بأمرهم، ويكون دور المرؤوسين في رسم السياسات العامة فاعلاً، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يتقدمون بها تجاه سلوك القيادة وسير المنظمة، كما أنه يهتم كثيراً بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية (شقوارة، 2013).

ثالثاً: القيادة الترسلية (النمط الترسلية)

يعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية، ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات

الخاصة، وهنا أصبح القائد يؤدي دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات. فالقائد من هذا النوع يقوم بالتوجيه والإرشاد للآخرين (أبو هذاف، 2011).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، إذ إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك عدم مقدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة. كما يتميز هذا النمط من القيادة بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، وعلى الرغم من حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقتاً لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً مقارنة مع القيادة الديمقراطية (العرفي ومهدي، 2008).

إن القائد في هذا النمط يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال يكون قد وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادة وتتسم القيادة بالأسلوب الأبوي، ومع ذلك فالقائد الترسل يميز بشخصية مدركة وواعية وله اطلاع واسع في مجال تخصصه وخاصة في الجانب المهني لعمله، وهو كثير التنازل والثقة بالآخرين، لذلك تكون اجتماعاته كثيرة وطويلة وتتفرض عادة دون أن يصل المجتمعون إلى قرار حاسم يلتزمون بتنفيذه لحل تلك المشكلات، لأن كل ما يهدف إليه من وراء هذه الاجتماعات هو أن يستفيد المرؤوسين منها في توجيه أعمالهم دون ضغط أو تدخل في قرار يقضي بحل تلك المشكلات وإنما الاستفادة (القحطاني، 2001).

والمدقق في هذا النمط (القيادي)، وكما جاءت مواصفاته لدى العديد من الدارسين والمتخصصين، يلاحظ غياب كل ماله علاقة بالقيادة في هذا النمط الترسلّي الفوضوي، فكما أشار كل من (Loudon & Loudon, 1992) من أن القيادة في هذا النمط مغيبة، إذن كيف يمكن أن تكون مغيبة وفي نفس الوق نقول قائد، بمعنى القيادة موجودة؟ فمواصفات (القائد) هنا سواء فوضوية، أم ترسلية، أم قيادة الحبل على الغارب، أم وغيرها، كلها مواصفات دالة على غياب مظاهر القيادة من هذا النمط (القيادي). فالقائد، وكما جاء في تعريفات القيادة السابقة، يمتاز بميزة ظاهرة ومتفردة، وهي قدرته على التأثير، وهنا (القائد) لا يؤثر أبداً، لا بل مغيباً، وعليه كيف يمكن أن يوصف هذا النمط بأنه نمط قيادي؟ فالأمر لا ينسجم، وعليه يمكن أن يوصف هذا النمط بأنه نمط إداري وليس نمط قيادي، فنقول إدارة فوضوية وليست قيادة فوضوية (أبوسمرة وزملاؤه، 2003).

5.2.2 نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي جاءت لتفسير ظاهرة القيادة، في محاولة منها لتفسير أسباب تأثر الافراد والجماعات بقيادة شخص ما وقبولهم لقيادته وانقيادهم له، دون غيره، فالبعض رآها سمات وخصائص شخصية تصنع الشخص القائد، والبعض ربطها بالظروف المحيطة، والبعض الآخر اعتبرها موقف او هدف معين، وفيما يلي عرضاً موجزاً لبعض نظريات القيادة:

1.5.2.2 نظرية السمات: Trait Theory

استندت هذه النظرية على ما يعرف بنظرية الرجل العظيم، وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده بأن هناك أشخاصاً دون غيرهم، يملكون مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والتي تعمل على تفسير القدرات القيادية عندهم، وهذه السمات تتراوح بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية يندرج في إطارها، الشكل، والحجم، ونبرة الصوت، والوسامة، وهناك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على التفكير والتخيل والشجاعة(العميان، 2005).

ويُعدّ هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه المقدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف. إذ تؤكد هذه النظرية أن للقيادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيتهم، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون (العتيبي، 2003).

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائداً أفضل من غيره، وقد تبنت الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، حيث توصل ستوغديل (Stogdill) إلى أن السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً تتمثل في: المقدرة، ومهارة الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والمشاركة، التي وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة والعدالة، المكانة الاجتماعية، والمقدرة على تفهم الموقف (العرفي ومهدي، 2008). بينما توصل باتريك ولوك (Patrick & Look) إلى أن هذه الصفات تتمثل في: وجود الدافع، والصدق والاستقامة، والحافز إلى القيادة، والثقة بالنفس، والمقدرة العقلية، والمرونة (صالحي، 2008). في حين توصل براون (Brown) إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سناً، وأنسب صحة، وأحسن مظهراً وأكثر نكاً، وأصوب حكماً، وأنفذ بصيرة وأوسع معرفة، وأقدر على التحمل والمثابرة، وأقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانعفا (العضايلة وآخرون، 2011).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات بحثاً عن اتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين، إلا أنه لم يتم اتفاق كامل في هذا الصدد، لذا فقد تحوّل الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة.

2.5.2.2 Behavioral Theories: النظريات السلوكية:

ركزت النظريات السلوكية، في مجموعها وعلى اختلاف تصنيفاتها، على ثلاثة اهتمامات

(صالح، 2008):

أ) سلوك القائد وكيفية تأثره وتأثيره بجماعة العاملين التابعين له.

ب) المرؤوسين، دوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على

ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

ج) المهمة.

وقد أشارت هذه النظريات الى أن القيادة تتأتى من تفاعل عدة قوى، هي قوى القائد المتمثلة في ثقته

بالمرؤوسين واتجاهه وسلوكه، وقوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم، ومواقفهم، وقوة الموقف

المتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم.

ونظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وظهور حركة العلاقات

الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثرن، ركّز العلماء السلوكيون اهتمامهم على السلوك الواقعي

للقائد "ماذا يفعل القائد؟ وكيف يتصرّف؟" إن الأساس الذي استند إليه مدخل "الأسلوب القيادي" هو

الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً خاصاً لقيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة

تؤدي إلى إنتاجية ومعنوية عاليتين، ولذلك فقد ركّزت النظريات السلوكية - على نقيض النظريات

السماتية - على فاعلية القائد، وليس على ظهور شخص قائداً (العرفي ومهدي، 2008).

وعلى الرغم من وجود العديد من المصطلحات الخاصة بالأساليب القيادية المختلفة، إلا أن التأكيد

انصبّ على عاملين أساسيين هما: التوجه نحو إنجاز المهمة (أو العمل)، والتوجه نحو العاملين (أو

العلاقات الإنسانية)، إذ يؤكد العامل الأول على إنجاز العمل من خلال: تحديد العمل وتنظيمه، واتخاذ

القرارات، وتقويم الأداء. ويعني العامل الثاني الانفتاح والعلاقة الودية والحميمة التي يظهرها القائد

للمرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم(الرقب، 2010). وتضم النظرية السلوكية العديد من المدارس والنظريات الفرعية في القيادة: الشبكة الادارية، ذات الحدين، الأبعاد الثلاثة، نظريتي (X,Y) وغيرها.

3.5.2.2 النظريات الموقفية: Situational Theories

تربط نظرية الموقف بين سمات القائد وصفاته، والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تتكرر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكنها تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة (عضايلة وآخرون، 2011)، وبذلك لا يوجد نمط فعال يصلح في جميع المواقف والظروف، بل إن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن في مواقف مختلفة، ومهمة القائد هي أن ينتقي النمط القيادي الملائم للموقف، ويؤثر في سلوك القادة أربعة متغيرات موقفيّة (العبادلة، 2003):

أولاً: خصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالنفس، وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم.

ثانياً: خصائص المرؤوسين، وهي الخصائص الشخصية أيضاً والحاجات والدوافع والثقافة.

ثالثاً: عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح المنظمة أو فشلها، ومن أهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، وهيكل الجماعة وطبيعة مهماتها ومدى تماسكها وتعاونها لتحقيق

الأهداف المشتركة.

رابعاً: عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات.

ومن أهم النماذج التي تمثل تطوّر مفهوم القيادة في مجال الموقف والتي تشترك في عناصر رئيسية:

أ نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة لفيدلر (Fiedler) وأنموذج ريدن (Reddin) اللذين يشتركان

في ثلاثة عناصر رئيسية هي: التركيز على الفاعلية أساساً للسلوك القيادي، وإيضاح أهمية التكيف مع

الموقف القيادي، وأنه لا يوجد هناك نمط واحد فقط فعّال يستخدمه القائد، وضرورة ملاءمة القائد مع الموقف في أثناء اختيار قيادة معيّنة لمنصب معيّن. (صالح، 2008)

4.5.2.2 نظريات القيادة الجديدة:

هذا ما أطلقه ريمان (Ryman,1992) على المرحلة الأكثر حداثة، والتي ظهرت في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وشملت العديد من الأفكار والطروحات في مجال القيادة، أبرزها القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية:

1.4.5.2.2 القيادة التبادلية: Transactional Leadership

يرى أصحاب هذه النظرية أن العلاقة بين القائد والمرؤوس قائمة على تبادل النفع للحصول على النتائج وحدث التغيير المنشود، فالمرؤوس يعطي جهده ووقته وراحته، وينجز العمل تحت قيادة فلان مقابل أن يتلقى من هذا القائد الحوافز والمكافآت التي تدفعه بعد ذلك للبدل أكثر، ورفع مستوى الأداء لديه (الشمري، 2012).

وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط اعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت او العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الاداء للمرؤوسين، وحدد جورديونا ((Gardona, 2002) كما ورد في الشريفي والتتح (2010) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

1. المكافاة المشروطة: وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الاهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
2. الادارة بالاستثناء: والتي يتدخل القائد عندما تسير الامور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

وقد يكون الشيء المتبادل بين القائد والتابع واحدًا من الأشياء التالية (شقوارة، 2013):

أ) المال وهو ما يعرف بنموذج القيادة التبادلية المادية.

ب) السمعة السياسية وهو ما يعرف بنموذج القيادة التبادلية السياسية.

ج) الاحترام والتقدير وهو ما يعرف بنموذج القيادة التبادلية التربوية.

ولخصت شقوارة (2013) بعض الخصائص المتعلقة بهذا النوع من القيادة على النحو التالي:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.
- يتم التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط وبقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- غير مقتدر على تقديم الحوافز الإيجابية.
- لا تسمح لضغوط العمل بالتقييم الجيد.
- يتّصف بالديمقراطية.

2.4.5.2.2 القيادة التحويلية: Transformational Leadership

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية، ووفقاً لهذه النظرية يستطيع القائد تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل أفضل مما هو متوقع منهم عادةً (الصالح، 2008).

تعريف القيادة التحويلية:

عرفها الهواري (1996، ص 31) بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"، من ناحية أخرى عرفها روبرتز (Roberts, 1985, p1024) بأنها " القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم".

ويعرف رشيد (2003، ص 474) القيادة التحويلية بأنها " عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية ". والقادة التحويليون هم في المقام الأول، وكلاء التغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة، كما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أو لما ينبغي أن تكون عليه، وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة.

فيما ينظر لها كونجر (Conger,2002,p47) على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً في الرسالة العليا للمنظمة. بينما يشير فيرهولم (Fairholm,1995, p65) المشار إليه في (Bass, 1999) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤية المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة ، اما من وجهة نظر (Rafferty & Griffin) (2004, p330) فإن القيادة التحويلية تعني استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الافراد والنظم لانماط اداء ذات مستوى عالي.

ويرى افوليو وباس (Avolio & Bass, 1994, p15) ان القيادة التحويلية ترفع من رغبة الاتباع في الانجاز والتطوير الذاتي، وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل في المنظمة وتزيد من ثقة الاتباع بانفسهم، فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي ويقدر الاتباع ويحفزهم فكريا لتحقيق رؤية المنظمة واهدافها. فيما ذكر تيكي و ديفانا (Tichy and Davana, 1990, p77) ان "القائد التحويلي هو الذي يسعى الى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات الى امال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لاشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية"

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز Burns عام 1976، وذلك للتمييز بين القادة الذي يبنون علاقة ذات هدف يقوم على أساس تحفيز مرؤوسيهم، والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. ولذلك عرفها بيرنز (Burns, 1978, p19) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". حيث تسعى القيادة التحويلية وفقا لتعريف باس (Bass,1985,p22) إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية. كما قام باس (Bass,1999, p184) بوصف القيادة التحويلية على أنها: "النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والادراك والقبول بهدف ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين".

فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وسماها باس Bass بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال

التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Tichy and Davana, 1990).

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة (لتحويل) المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزماتي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002).

وباستعراض التعريفات المختلفة للقيادة التحويلية نلاحظ أن هناك أركاناً أساسية يقوم عليها هذا المفهوم وهي (عواد وآخرون، 2013):

1. أنها عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
2. تعتبر قيادة أخلاقية، لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.
3. تعمل على تحفيز والهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمؤسسة.
4. تعمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات وتدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

فهي بهذا كله قيادة تحويلية فعلاً، تُحوّل المؤسسة من واقع الى واقع آخر مختلف تماماً.

تطور مفهوم القيادة التحويلية تاريخياً:

انطلق هذا المصطلح من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز James Burns في عام 1978 في كتابه "القيادة Leadership"، والذي سعى من خلاله الى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز

او التأثير على مرؤوسيهام او الاجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الاولى يطلق عليها القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وبني هذا السلوك على اعتقاد بان القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضا الى مستويات اعلى من التحفيز والمثل الاخلاقية، والفئة الاخرى تدعى القيادة التبادلية (Transactional Leadership) وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بانجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع كالرواتب والاجازات... لذلك تمثلت الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية بالقيادة بالإقناع، أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من سلطته عليهم، حيث اعتبر بيرنز Burns أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح، "القيادة التحويلية"، الذي صار دارجاً بعده ليدل على هذا النمط من القيادة. (عواد واخرون، 2013)

وقد نشأت فكرة القيادة التحويلية مع تطور التاريخ النفسي للقيادة السياسيين، حين درس بيرنز (Burns, 1978) فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية، ووجد ان القائد السياسي التحويلي يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو (Maslow) من أجل الاستحواذ على شخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية (الهواري، 1999).

وتعدّ 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)، 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 تحوّلياً

متعدد الأوجه، ذا أربع خصائص مستقلة ومعززة لبعضها بشكل متبادل (Ling, et. al., 2008)، وهذه الخصائص هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإستثارة الفكرية، والاعتبارات 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). وانطلقت بعدها الدراسات من قبل كثير من العلماء والباحثين، الذين قاموا بدراسة القيادة التحويلية عند بيرنز (Burns) وأجروا الكثير من التعديلات عليها، حيث بين باس Bass في عام 1985 ان القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم خُلقية، مثل: الحرية والعدالة والمساواة، فالسلوك يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك من خلال نظم قيمية راسخة داخله، سماها باس Bass " القيم الداخلية"، والتي لا يمكن التفاوض عليها، أو تبادلها بين الأفراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في إتباعه (عواد واخرون، 2013).

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 الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة، هي الجاذبية (الكاريزما) أو التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، ثم أضاف باس Bass عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي، وفي عام 1993 قدم باس وافيوليو (Bass and Avolio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والاجرائية يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، وبالأشتراك مع أفوليو Avolio قام باس Bass في عام 1995 ببناء أول استبانة مستقلة لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة

التحويلية، وقد عرضت تلك الإستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire) وتستخدم هذه الإستبانة قي وقتنا الحاضر (الهلاي، 2001).

أبعاد القيادة التحويلية:

في عام 1995 قدم باس (Bass) بالاشتراك مع افوليو (Avolio) نموذجاً للقيادة لتحويلية، حيث تضمن هذا النموذج أربعة أبعاد، اطلق عليها (4I's) حيث يبدأ كل بُعد منها بالحرف اللاتيني ا، وذلك على النحو الآتي (وادي، 2014):

1. التأثير المثالي (الكاريزما): Idealized Influence

وهو مقدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (افوليو، 2003، ص73). فالتأثير المثالي إذن عبارة عن مقدرة القائد على ربط العاملين معه بأهداف سامية واقعية قابلة للتطبيق، ومُثل عليا، تجعله يوجه سلوكهم لمصلحة العمل، ويتفانون في أداء العمل بدافع داخلي، رغبة في جودة الأولى، لا رهبة في عقوبة تؤخذ في حقهم، ولا تعسفاً في استخدام السلطة من طرف القائد عليهم، حيث يقدم القائد احتياجات العاملين معه على احتياجاته الشخصية، ولا يستخدم سلطته إلا عند الحاجة إليها، حيث يحظى القائد وفقاً لهذا البعد بدرجة عالية من الإحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. (رشيد، 2003)

وعرّف أفوليو ووالدمان ويامارينو (Avolio & Waldman & Yammarino, 1991, p10) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة، والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ووفقاً لـ باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) فإن التأثير المثالي خصيصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حس قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف 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 الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين. (Kirkland, 2011)

فيما أشارت مرعي (2008) إلى أن القائد المثالي تتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية، والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله، ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه لسلطته الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

ووصف نورثاوس (Northouse, 2004) 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 بالشيء الصحيح، ويكن لهم المرؤوسون احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتفون فيهم إلى حد بعيد، ويزودون المرؤوسين برؤية وشعور

بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد المختصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها.

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

2. التحفيز الإلهامي: Inspirational Motivation

وهو مقدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002، ص 22). فالتحفيز الإلهامي يمثل مقدرة القائد على تحفيز العاملين، بل إلهامهم بالمحفز المناسب لهم من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد والاهتمام، ثم تسخير هذا الجهد المثار في العمل، فيؤدي العامل أقصى ما يملك لمصلحة العمل. (عواد واخرون، 2013)

أما شاندرنا (Shandrina) الوارد عند الرقب (2010) فقد أشار إلى أن القادة التحويليين 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.

وعلى الصعيد الجامعي فإن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون التحفيز الإلهامي يميلون للتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتناؤل عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبلية للجامعة، ويؤكّدون

على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة، ويُعبّرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011).

3. الإستشارة الفكرية: Intellectual Simulation

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرّف (Bass & Steidlmeier, 1999). فالقائد التحويلي يعمل على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، أي قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة. (الهاللي، 2001)

والإستشارة الفكرية تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدّثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد إنتهاء الموقف القيادي، لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع، وتوجيهها نحو تكرار السلوك الإنضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل. فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع، وتحفيز التغيير في أسلوب المشكلات القائمة، أو لتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا عدّة، وهكذا يمكن اختلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (عواد واخرون، 2013). ويعمل القائد الذي يروّج الاستشارة الفكرية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدّة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة . (Kirkland, 2011)

ويورد تويج ((Twigg, 2004) كما ورد في الرقب (2010) أن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى

المرووسين بالمعنى الذي يؤدونه. في حين أشار لوكس (Lucks, 2002) إلى أن العقلانية، وحلّ المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تُعدّ من سمات بعد الاستثارة الفكرية.

4. الاعتبارات الفردية: Individualized Consideration

وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرووسيه والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (افوليو، 2003، ص90) والاعتبارات الفردية تراعي أحوال العامل، وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطرار العامل أن يطلبها بنفسه، لیسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحسانه حتى تتحقق وتتبع في داخله (عواد وآخرون، 2013).

وينبغي على القائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

وأضاف نورثاوس (Northouse, 2004) أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون 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 وستيدماير (Bass & Steidmeier, 1999) أن الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثاراً 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 كركلاند (Kirkland, 2011) أن كثيراً من القادة لا يؤثرون في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل. وقد أشار جاردونا (Gardona, 2002) كما ورد في الشريفي والتتح، (2010) إلى أن الاهتمام الشخصي، والمساواة، والمتابعة، والاستماع، والتمكين، تُعد من سمات بعد الاعتبارات الفردية.

خصائص القائد التحويلي:

استنادا الى الابعاد الاربعة التي حددت ملامح القيادة التحويلية يمكن ان تظهر خصائص القائد التحويلي، فالقيادة التحويلية تتطلب قيام القادة بالمبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي، وإدراك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والعمل على اقتناصها، إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير، وضمان مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في عملية التغيير المرجوة، ولذلك ينبغي أن يحوز القائد التحويلي على عدد من الخصائص منها ما يلي (Basham, 2010):

1. ان يكون قادرا على خلق رؤية ورسالة المنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. ان يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. ان يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. ان يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. ان يسعى إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم وفي المنظمة.
6. ان يكون عنصرا تغييرا ومحبا للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقد لخص الرقب (2010) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل

بعد من الأبعاد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
الرؤية الثقة الاحترام الصدق مشاركة المخاطر التكامل القوة	التأثير المثالي
الحماس الإتصالات الإلتزام بالأهداف الرؤية النصح والافتتاع	التحفيز الإلهامي
العقلانية حل المشكلات الإبداع التعزيز	الاستئارة الفكرية
الإهتمام الشخصي المساواة المتابعة الإستماع التمكين	الاعتبارات الفردية

المصدر: الرقب (2010، ص 19)

6.2.2 القيادة التحويلية في المجال الجامعي:

اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي والتعليمي عموماً، وقاموا برسم الطرق للسير وفق معطياتها وتفعيل جودتها وسيادتها في المؤسسات التعليمية، حيث ذكر لشوود Leithwood أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجهه

المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وأكد على أن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين وشمولهم في سلم الإحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التعليم الجامعي، حيث أن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله مقومات عدّة محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي (عواد وآخرون، 2013).

ولقد لاقت القيادة التحويلية ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً، وتجسد ذلك القبول في الإهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، فالواقعية في الثقافة التحويلية عند تطبيقها في التعليم الجامعي تتطلب مراعاة التنوع الكبير في الشخصيات والقناعات والإتجاهات والميول لدى القطاع الكبير من القادة، ويؤكد ذلك سيرجيو فاني " Seregiovani " من خلال عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي (الجارودي، 2011):

- 1) أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- 2) الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
- 3) الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- 4) الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
- 5) الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
- 6) أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فاعلية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميّز.

وثمة ميادين عدّة تقوم بها القيادة الجامعية التحويلية تتمثل في: الطلبة، والعاملين والمناهج الدراسية، بجانب الأبنية وتجهيزاتها وشؤونها المالية والإدارية. وحيال ذلك فإن القيادة الجيدة للمرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين مع مراعاة العدالة في معاملتهم والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف خصائصهم النفسية والاجتماعية، وإطلاعهم على مدى تقدمهم وإعطائهم حقهم من التقدير. ففي ظل القيادة التحويلية الفعّالة يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وبما يكفل الإستفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه، إلى جانب الإهتمام بحل مشكلات العمل حتى يتوافر الجو المناسب للإنتاج بكفاءة وفاعلية، وهو ما ينمي روح الجماعة والفريق (شقوارة، 2013).

7.2.2 خصائص القائد التحويلي الجامعي:

من خلال استقراء ما كتبه كلٌّ من بيرنز (Burns, 1978) وباس وأفليو (Bass & Avolio, 1994) عن الخصائص الشخصية لقائد الجامعة التحويلي، يمكن القول بأن هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص، فهو صاحب رؤية مستقبلية، ولديه اعتقاد وحماسة للعمل، وعضواً 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، توجّهه 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 (الشريفي والتنج، 2010). وتسهم القيادة الجامعية التحويلية في وضع معايير للأداء الجامعي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للجامعة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها وتبرز أهمية

القيادة التحويلية، وإمكانية تطبيقها في الجامعات، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1996) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki, 2001) الواردة عند شقوارة (2013) 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، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز لضمان جودة العمليات والمخرجات.

2.2. نبذة عن جامعتي القدس والقدس المفتوحة:

1.8.2.2 جامعة القدس:

جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

تأسست الجامعة العام 1984، بعد ان تم ضم بعض الكليات القائمة أصلاً، حيث يقع الحرم الرئيسي للجامعة في بلدة أبو ديس، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، في الشيخ جراح وبيت حنينا ورام الله (البيرة). وتقوم حالياً بطرح ما يزيد عن 50 تخصصاً رئيسياً وفرعياً على مستوى البكالوريوس، وما يزيد عن 45 برنامج على مستوى الماجستير، موزعة على الكليات المختلفة.

تقدم جامعة القدس بيئة تعليمية حيوية لطلابها وتخلق في الوقت ذاته نواة للإبداع وتبادل الأفكار، ويرتبط أكثر من 30 مركزاً ومعهداً بالجامعة، حيث يعمل بعضها في إنشاء البحوث المبتكرة وبعضها الآخر يعمل على تلبية الاحتياجات المجتمعية من خلال تقديم المساعدة لمجتمع القدس، ككلية القانون

والطب، ومتاحف الرياضيات والعلوم وشؤون الأسرى، ومراكز البحوث، ومراكز العمل المجتمعي، وعيادات المساعدة القانونية، كما وتوجد محطة تلفزيون ومختبر للإعلام. يعمل ما يقرب من 1300 موظفاً في الجامعة حيث يقدمون الخدمات التعليمية والإدارية لما يصل إلى 13000 طالباً بما فيها مستوى الماجستير.

2.8.2.2 جامعة القدس المفتوحة:

جامعة القدس المفتوحة مؤسسة حكومية غير ربحية للتعليم العالي في فلسطين، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري ومالي وفني، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعلم المفتوح. ويعني نظام التعليم المفتوح بصفة عامة تقديم التعليم إلى الطالب في مكان إقامته أو عمله وهو بعيد معظم الوقت عن المعلم وعن زملائه الطلبة، بحيث يمكن أن يوفق بين التعليم والعمل وأن يكيف برنامجه الدراسي وسرعة التقدم فيه بما يتفق مع أوضاعه وظروفه الخاصة. ويعتمد هذا التعليم على استثمار الوسائط التقنية المتنوعة المكتوبة والمرئية والمسموعة، حيث يتميز هذا النظام من التعليم بتحرره من بعض المفاهيم والعقبات التقليدية ودفعها إلى أفق أوسع. (دليل جامعة القدس المفتوحة 2013/2014).

وتعتبر تجربة جامعة القدس المفتوحة من التجارب العملية السبّاقة في العالم العربي والتي شكلت نقطة بداية عملية وانطلاقة حقيقية للتعليم المفتوح والتعلم عن بعد في العالم العربي، حيث تبلورت فكرة إنشائها عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية، وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 حيث تمت الموافقة على تأسيس الجامعة.

وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروفها قاهرة حالت دون المباشرة من تنفيذه حتى أواخر عام 1985 حين افتتح مقر الجامعة المؤقت في عمّان حيث بدأت المرحلة

الثانية للجامعة والتي تركز العمل فيها على إعداد البرامج الأكاديمية والمناهج وإنتاج المواد التعليمية ما بين عام 1985 وعام 1991، وفي النصف الثاني من عام 1991 باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقرراً رئيساً لها وأنشأت فروعاً تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى. حيث وصل عددها الى 21 مركز دراسي موزعة على كافة المناطق الفلسطينية

ضمت الجامعة في بدايتها المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن زاد عن 60000 طالبا وطالبة في العام الجامعي 2015/2014 تقدم لهم الخدمات من خلال 1450 عاملا في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد خرجت الجامعة أول دفعة من طلبتها في عام 1997. وقد بدأت الجامعة باستخدام اسلوب التعليم المدمج الذي يمزج بين التعليم المفتوح بمحاضراته المجزوءة، والتعليم الالكتروني من خلال الصفوف الافتراضية والوسائط الالكترونية المختلفة (دليل جامعة القدس المفتوحة 2014/2013).

3.2. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وارتباطها بمجموعة من المتغيرات، وقامت الباحثة في هذا الفصل بعرض بعض الدراسات السابقة التي استطاعت الحصول عليها، والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية وفقاً للتدرج التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يأتي ملخص لتلك الدراسات:

1.3.2. الدراسات العربية:

1. دراسة الغامدي (2001) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية".

هدفت التعرف الى مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها "باس و افوليو" 1992، ومدى تمتع القيادة بخصائص القائد التحويلي التي حددها "تيكي و دافانا"، وقد تكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة 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، وكانت 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.

2. دراسة بني عيسى (2005) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن".

سعت الى تحديد أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، ومعرفة 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، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزّعت منها (450) استبانة على عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات تم اختيارها بطريقة عشوائية وأعيد منها (410) بنسبة استرداد بلغت (91%). وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي). وتوصلت الدراسة إلى وجود

فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لـ (الخبرة العملية)، وخلصت الدراسة إلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

3. دراسة نعساني (2008) بعنوان: "اختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية".

هدفت استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف تم تصميم استمارةً لهذا الغرض وتمت الاستعانة باستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس وافوليو" ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) موظفاً من الموظفين الاداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا من اصل (2120) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات العامة في المؤسسات التعليمية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الاربعة (3.58) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الاربعة للقيادة التحويلية من جهة والابداع الاداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الابداع الاداري على التوالي (التشجيع الابداعي، الاهتمام الفردي، التحفيز والالهام، التأثير الكاريزمي)، بمعنى أكثر الاشياء تأثيراً في الابداع الاداري هو التشجيع الابداعي واقلها تأثيراً هو التأثير الكاريزمي.

4. دراسة عيسى (2008) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".

هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية ودورها في تطوير ادائهم، وذلك من وجهة نظر المديرين انفسهم ، وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع افراد

المجتمع وعددهم (110) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات وزعت على (6) مجالات لتشمل أبعاد القيادة التحويلية وهي: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير، تقديم نموذج سلوكي يحتذى، الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، وهيكله التغيير . وأظهرت النتائج أن نسبة ممارسة القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس اقل من 60% حيث كان لبعد "الاستشارة الفكرية" الوزن النسبي الاعلى بنسبة 49% بينما احتل مجال "تقديم نموذج سلوكي يحتذى" المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24%، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص).

5. دراسة العمر (2009) بعنوان: "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها

بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى خصائص القيادة التحويلية 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. حيث جمعت بياناتها من خلال استبانة احتوت على (11) محورا وزعت على عينة مكونة من (143) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بدرجة كبيرة،

وأن رؤساء الأقسام يمارسون محاور القيادة التحويلية بدرجة كبيرة عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع، والرؤية والرسالة) حصلوا على موافقة بدرجة متوسطة ، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيري (العمر، وسنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائياً باختلاف متغير (الرتبة العلمية). كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة الرؤساء لمحاور خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى الأعضاء.

6. دراسة أبو شعبان، أبوسمرة، والطيطي (2010) بعنوان: "مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس".

هدفت التعرف الى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس للعام الدراسي 2006-2007، والبالغ عددهم (2264) معلماً ومعلمة، موزعين على (133) مدرسة، في حين تكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية. واستخدم الباحثون الاستبانة، كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.8) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري السلطة المشرفة، وسنوات الخبرة.

7. دراسة خلف (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت التعرف إلى مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة (عمداء الكليات ونوابهم) وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم ، واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة تضمنت اربعة مجالات هي: الجاذبية أو التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية ، ووزعت على عينة بلغ عددها (50) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل برؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تتوافر عناصر القيادة التحويلية بنسبة 80.6% في تقديرات أفراد العينة، وقد احتل عنصر التأثير المثالي المرتبة الأولى بين العناصر الأربعة بوزن نسبي 82.89%، فيما احتل عنصر الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة بوزن نسبي 79.63%.

8. دراسة الرقب (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التحويلية بابعادها الاربعة (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين بوظيفة إدارية وإداريين في الجامعات الفلسطينية بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استرداد (567) استبانة بنسبة (85.90%)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية، إذ توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن الأنماط السلوكية

(التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

9. دراسة الشريفي والتتح (2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم".

هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة . واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الأداة ككل (3.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة . وجاء بعد "الاعتبارية الفردية" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.47) وبدرجة ممارسة مرتفعة. فيما جاء بعد "التأثير المثالي" بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.32) ، اضافة لذلك اظهرت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

10. دراسة الخوالدة وجرادات (2011) بعنوان : "درجة ممارسة عمداء الكليات واعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية".

هدفت استقصاء درجة ممارسة عمداء الكليات واعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (140) عضواً وجميع طلبة الجامعة والبالغ عددهم (3800) طالبا وطالبة، واختيرت عينة عشوائية بمعدل (130) عضو هيئة تدريس و (380) طالباً وطالبة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) اداة للدراسة. وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة عمداء الكليات واعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاثة التأثير المثالي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) لاستجابات اعضاء هيئة التدريس و (3.23) لاستجابات الطلبة، كما توصلت الدراسة الى ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، و متغير الكلية لصالح الكليات الانسانية، و متغير الرتبة العملية و متغير الخبرة لصالح اصحاب الخبرات الطويلة، وان هناك فروقا في تقديرات الطلبة لدرجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث و لمتغير المستوى الدراسي لصالح طلبة السنة الاولى و طلبة السنة الثالثة، ولم تظهر الدراسة فروقا عائدا لمتغير الكلية. واوصت الدراسة بتدريب العمداء واعضاء هيئة التدريس على مهارات القيادة التحويلية وتقديم تغذية راجعة لهم عن ممارساتهم القيادية.

11. دراسة الغامدي (2011) بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة".

حاولت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وتم استخدام الاستبانة أداة

للدراسة وشملت ستة مجالات هي: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، تقديم نموذج سلوكي يحتذى، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، هيكلية التغيير. حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من (110) مديرا يمثلون مسحا شاملا لجميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة . وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.5)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس، ووفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي، ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الذين خبرتهم (10) سنوات فأكثر.

12. دراسة الديب (2012) بعنوان: "مدى ممارسة القيادة الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها".

سعت هذه الدراسة التعرف الى مدى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والصعوبات التي تواجه هذه الممارسة واكثر السبل التي تسهم في تفعيلها، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات واشتملت على اربعة مجالات لقياس ممارسة القيادة الادارية الاكاديمية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالفرد، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (284) من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة القيادات

الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية متوسطة بوزن نسبي بلغ 52.8%، وإن هناك بعض الصعوبات في هذه الممارسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والكلية وسنوات الخدمة والدرجة العلمية) في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة.

13. دراسة شقوارة (2012) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من

وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها".

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت الأبعاد الأربعة التي حددها كل من باس وافوليو (1992) للقيادة التحويلية. حيث أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لُبعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (4.39)، ومرتفع لُبعد رعاية الأفراد بمتوسط حسابي (4.09). في حين لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، في حين كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لُبعد الدافعية الإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

14. دراسة الرقاد وأبو دية (2012) بعنوان: "القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات

الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئه التدريس"

هدفت التعرف الى ممارسة القاده الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئه التدريس, واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة، حيث وزعت على عينه تكونت من جميع القادة الاكاديميين في الجامعة الاردنيه، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائدا و(773) عضو هيئه تدريس في الجامعات الثلاث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة 30%. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وفق مقياس ليكرت الخماسي، ودرجة توافر متوسطة لممارسة اعضاء هيئه التدريس للتمكين الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئه التدريس.

15. دراسة عواد (2012أ) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس

الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين".

حاولت هذه الدراسة التعرف الى واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والتعرف الى واقع المناخ التنظيمي فيها، والتعرف الى العلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين وعددهم (562) مديراً، في حين تكونت عينة الدراسة من (288) مديراً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس واقع القيادة التحويلية هي: رؤية المدرسة، واهداف الجماعة، واداء المعلمين، ونماذج العمل، ودعم

المعلمين، والتحفيز الفكري، و (27) فقرة لقياس واقع المناخ التنظيمي من وجهات نظر المدراء. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين بمستوى عال جدا حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الستة (4.3)، ووجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة بين متوسطات مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

16. دراسة عواد (2012ب) بعنوان : "القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة

الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها".

هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، وتحديد العلاقة بينهما، من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية وعددهم (1941)، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (782) معلما ومعلمة. واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة حيث تكونت من (30) فقرة موزعة على اربعة مجالات لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية هي: الجاذبية، والتحفيز والالهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، و (61) فقرة لقياس درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية. وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية عالية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الاربعة (3.73)،

وجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغيري المنطقة التعليمية والخبرة التعليمية.

17. دراسة بدح (2013) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن".

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى العمداء ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الاردن وبيان العلاقة بينهما، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان، وعددهم (320) فردا، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (185) عضو هيئة تدريس، وقام الباحث بتصميم استبانتين، الاولى لتحديد مستوى ممارسة العمداء للقيادة التحويلية وتكونت من (29) فقرة لقياس اربعة مجالات هي: التأثير المثالي، والتحفيز الالهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية؛ والثانية مكونة من (27) فقرة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية. اظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء كليات المجتمع الخاصة في الاردن للقيادة التحويلية متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الاربعة (3.3) ، ووجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الاردن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.

18. دراسة شقوارة (2013) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية".

هدفت استقصاء دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت الاستبانة اداة للدراسة حيث وزعت على عينة من القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها (18) جامعة، وتكوّنت من (153) فرداً من أصل (195) استبانة وزّعت على أفراد مجتمع الدراسة من هذه الجامعات.

وقد كشفت نتائج الدراسة أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد المسؤولية المجتمعة من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، فيما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغيري المركز الوظيفي والخبرة.

19. دراسة الفار (2013) بعنوان: "درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين".

هدفت الدراسة تحديد الكفايات الادارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتصميم استبانتين، الاولى لايجاد درجة توافر الكفايات الادارية تكونت من (36) فقرة لقياس خمسة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة والتوجيه، واتخاذ القرارات، والتقييم؛ والثانية مكونة من (87) فقرة لقياس كفايات القيادة التحويلية في ثمانية مجالات هي: رسم الرؤية، ووضع الاهداف، وتقديم التغذية الراجعة،

وتتمية المهارات الوظيفية، والاستثارة الذهنية، ورصد ومتابعة الأداء، والاعتبارات الفردية، وهيكلية التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية في الضفة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (99) فرداً، وزعت على النحو الآتي: (67) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وجميع مديري التربية ورؤساء أقسام الإدارات التربوية وعددهم (32) فرداً.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية مرتفعة في مجالات التنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات، ومتوسطة في مجالي التوجيه والرقابة والتقييم، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الخمسة (3.76) بدرجة مرتفعة، فيما كانت درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية متوسطة في المجالات الثمانية، وقد بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الثمانية (2.91) بدرجة متوسطة

20. دراسة مددين (2013) بعنوان : "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لاعضاء هيئه التدريس بالجامعات السعوديه".

هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أجريت الدراسة على عينة من الكوادر الاكاديمية من اعضاء هيئة التدريس ذكورا و إناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة ام القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة الميدانية تكونت من (61) عبارة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية ، و (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية.

وبيّنت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجماعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية (3.86)، وان مستوى الروح المعنوية لاجزاء هيئة التدريس مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.14) . وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية الثمانية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، فيما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وحول مستوى الروح المعنوية لاجزاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

21. دراسة سميرات والمقابلة (2014) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم".

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة عمان وعددهم 1620 فردا، في حين تكونت عينة الدراسة من 324 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيه العشوائية. وقد استخدمت الاستبانة اداة للدراسة، حيث قام الباحثان بتصميم استبانتين، الاولى للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وتكونت من (30) فقرة ؛ والثانية مكونة من (23) فقرة لقياس مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم. وظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع الفقرات (3.38) بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة

للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.

22. دراسة كنعان (2014) بعنوان: "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين".

جاءت الدراسة للتعرف الى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها في محافظات شمال فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية وعددهم (12575) فردا، اختير منهم عينة عشوائية مكونة من (550) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة الميدانية حيث احتوت على (73) فقرة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة توافر سمات القيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والحافز الالهامي، والاعتبار الفردي، والاثارة الفكرية، والانضباط الوظيفي، واخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الانسانية، والعلاقات الاجتماعية، و (50) فقرة لقياس درجة توفر الانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين.

وبينت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة عالية لدى مدرء المدارس حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المجالات الثمانية (3.9)، ووجود ارتباط ايجابي دال احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توفر سمات

القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية والانتماء المهني لدى المعلمين. كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات : المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة ، والمحافضة، ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

23. دراسة وادي (2014) بعنوان : "مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات

القيادية التحويلية ومعوقات ممارستها - دراسة ميدانية بجامعة عنابة".

هدفت التعرف الى مدى ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف الى الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومعوقاتها، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة التي تكونت من (36) فقرة موزعة على خمسة ابعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز والالهام، والتشجيع الابداعي، والاهتمام الفردي، والتمكين، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (150) فرداً. توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة القيادة الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الحسابي العام لجميع ابعاد القيادة التحويلية (1.59) حسب مقياس ليكرت الثلاثي وبدرجة ضعيفة، وتفاوتت درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي باختلاف الابعاد حيث كان متوسطاً لبعده التأثير المثالي في الرتبة الاولى بمتوسط قدره (1.74) وضعيفا في بعد الاهتمام الفردي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط قدره (1.39)، كما ان درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (2.35) حسب مقياس ليكرت الثلاثي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادات الادارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغيرات الجنس والكلية وسنوات العمل والرتبة الوظيفية.

2.3.2. الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Lucks,2002) بعنوان: "Transformational Leadership and Teacher

Motivation Across New York City Public Schools".

هدفت تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، من خلال اختبار الفرضية: أن اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية يزيد دافعية المعلمين للعمل. وجاءت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك اختيرت بالطريقة العشوائية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وأداة مسح الرضا الوظيفي أداتين لجمع البيانات. وبينت النتائج عدم وجود دليل على ان القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، وبذلك رفضت الفرضية البحثية. كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية اخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل .

2. دراسة (Geijssel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003) بعنوان:

"Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform".

هدفت التعرف الى تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي . وقد أجريت الدراسة في هولندا وكندا، وتكونت عينة الدراسة الهولندية من مدارس الصفوف الثانوية وشملت (2000) معلما ومعلمة من (45) مدرسة ثانوية، وضمت عينة الدراسة الكندية (1442) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية وثانوية ، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس

القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية، وتقدير الذات، وصناعة القرار، والجهد الإضافي، والالتزام بالتغيير، ومبادرات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية الهولندية والكندية، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والتطوير المهني والالتزام بالتغيير، وأن بناء الرؤية له تأثير مهم في تقديم المعلمين للجهود الإضافية في المدارس الهولندية والكندية.

3. دراسة (Hoyt & Blascovich, 2003) بعنوان:

“Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments, small group research”.

هدفت اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئة الواقعية والبيئة الافتراضية، وقد تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مجموعات يمثلون (144) طالباً تم اختيارهم بشكل عشوائي من جامعة سانتا باربرا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم توزيع استبانة خاصة على هؤلاء الطلبة لتقييم السلوك القيادي لمديريهم، واقتصرت الدراسة على القيادات النسائية من خلال أداة المقابلة. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية - التي تركز على الاستثارة العقلية - تسهم في رفع الأداء النوعي والرضا، فضلاً عن تماسك المجموعة في المنظمات مقارنة بالقيادة التبادلية، بينما تسهم القيادة التبادلية في رفع الأداء الكمي مقارنة بالقيادة التحويلية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة يؤكدون على أن التفاعل الحقيقي للقائد مع المرؤوسين يرفع مستوى الرضا، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية غير فاعلة في المهمات قصيرة المدى.

4. دراسة (Zhou & Shine, 2003) بعنوان: "Transformational leadership,

Conservation and Creativity: Evidence from Korea".

هدفت توضيح مدى تأثير سلوك القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك للتعرف إن كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وإبداع العاملين، إذ تمثل المتغير المستقل بسلوك القيادة التحويلية والمتغير التابع بإبداع العاملين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (209) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (46) شركة صناعية في كوريا، وصُممت استبانة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأظهرت النتائج أيضاً أن القيم الخاصة بالعاملين تؤدي الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

5. دراسة (Rugg, 2005) بعنوان: "Teacher satisfaction with principal

transformational leader behavior".

هدفت فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire). وتكون مجتمع الدراسة من (295) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (1479) استمارة عبر البريد بينما جمع (650) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذوي الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين انه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

6. دراسة (Piccolo & Colquitt, 2006) بعنوان: "Transformational leadership and

job behaviors: The mediating role of core job characteristics".

هدفت التعرف إلى الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي، وفق نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، وتم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة التي تكوّنت من (283) موظفاً من قطاعات اقتصادية مختلفة من ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، (11%) منهم يعملون بوظائف إدارية، و (10%) يعملون بوظائف الحاسوب، و (9%) يعملون بالتدريب، والباقي يعملون بالصناعة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) يدرك مرؤوسه المستويات المرتفعة من خصائص الوظيفة التي تشمل (التنوع، وأهمية الوظيفة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) وكذلك توصلت إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، وإلى وجود ارتباط إحصائي بين أنموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف التي تنعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

7. دراسة (Shandrina, 2007) بعنوان: "The satisfaction and dissatisfaction of

African and American women administrators using transformational leadership practices".

هدفت التعرف إلى الرضا وعدم الرضا لدى السيدات الإداريات من أصل أفريقي واللاتي يمارسن سلوك القيادة التحويلية، وكذلك اكتشاف الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، وقد كانت عينة الدراسة من النساء الأمريكيات من أصل أفريقي، واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات

التي تم إعدادها وتكييف أسئلتها لتركز على سمات القيادة التحويلية، حيث تمت مقابلة (70) امرأة أمريكية من أصل أفريقي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، منها؛ أن معظم القائدات اللواتي شملتهم الدراسة يمارسن 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.

8. دراسة (John, 2008) بعنوان: "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm".

هدفت استقصاء طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، واستخلاص العلاقة بين القيادة التحويلية والميل لترك العمل، وقد صُممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات تضمنت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس وأفوليو"، حيث وزعت على عينة من موظفي شركة استشارات هندسية، واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، وتمثل المتغير المستقل (بسلوك القيادة التحويلية، والمتغير التابع بالرضا الوظيفي، والميل لترك العمل)، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القادة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بشكل مرتفع مقارنة بسلوك القيادة التبادلية والسلوك المتسبب، 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 العاملين، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الميل لترك العمل والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين.

9. دراسة (Basham, 2010) بعنوان: "Presidents as transformational or

"transactional leaders in higher education".

هدفت الدراسة استقصاء آراء رؤساء الجامعات من حيث القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في التعليم العالي. واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (52) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (41) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وخلصت الدراسة إلى:

- أن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليس 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.

10. دراسة (Livingston, 2010) بعنوان: "An Investigation of

transformational leadership in a virtual learning environment".

هدفت الكشف عن واقع القيادة التحويلية في بيئة التعلم الافتراضية من وجهة نظر الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (107) طلبة في صفوف التعلم عن بُعد في مساق إدارة الأعمال في كلية مجتمع جنوب كاليفورنيا، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس وافوليو 2000" أداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن طلبة إدارة الأعمال يتوقعون من أساتذتهم الافتراضيين أن يكونوا قادة تحويليين وليسوا قادة عاديين وسلبيين، وأظهرت كذلك أن

الأساتذة الافتراضيين وعددهم (13) أستاذاً استوعبوا المطلوب منهم، ولكن ليس بالدرجة التي توقعها الطلبة من كونهم قادة تحويليين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توقعات القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى الطلبة.

11. دراسة (Sadeghi & Pihie 2012) بعنوان: "Transformational

Leadership and its Predictive Effect on Leadership Effectiveness".

هدفت تحديد الدور المتوقع من القيادة التحويلية في فاعلية القيادة في الجامعات الماليزية، باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس و افوليو 2000"، وطبقت على (298) قائدا اكاديميا في ثلاث جامعات بحثية ماليزية. واطهرت النتائج تطبيق مزيج من الانماط القيادية في الجامعات الماليزية المبحوثة ومنها القيادة التحويلية وان ابعاد الانماط القيادية ومنها الابعاد الاربعة للقيادة التحويلية تفسر ما نسبته 82% من التغير في فاعلية القيادة في الجامعات الماليزية. وبالتالي اظهرت الدراسة اهمية القيادة التحويلية في زيادة فاعلية القيادة الجامعية.

12. دراسة (Boating, 2014) بعنوان: "A Quantitative Case Study of

Transformational Leadership Charecteristics of Vally View University in Gana".

هدفت قياس مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لقادة جامعة فالي فيو الغانية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي وضعها "باس و افوليو 2000" في جمع البيانات، ووزعت على (306) من القادة الاكاديميين، وكذلك على 33 من قيادات الطلبة، يمثلون كامل مجتمع الدراسة في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة ان القادة الاكاديميين يمتلكون خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، بينما كان امتلاك الطلبة لخصائص

القيادة التحويلية ضعيفا بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وهم بحاجة لتدريب من اجل تصحيح نقاط الضعف.

4.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة (23) دراسة عربية، و (12) دراسة أجنبية ذات علاقة بموضوع دراستها حول القيادة التحويلية احريت في بيئات مختلفة، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الاقدم الى الاحدث، فكانت اقدم دراسة عرضتها الباحثة عام 2001 واحدث دراسة عام 2014. حاولت الباحثة اختيار الدراسات المتعلقة بالمؤسسات التعليمية من جامعات وكليات ومدارس، بالاضافة الى مؤسسات اخرى اقتصادية وعامة، كان الهدف من استعراضها معرفة علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات الاخرى. ويعتبر هذا العدد، وغيره، من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مؤشرا على اهمية القيادة التحويلية وارتباطها بالعديد من المتغيرات.

وقد اعتمدت معظم الدراسات التي تم استعراضها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة الاستبانة التي وضعها كل من (Bass and Avolios) ذات الاربعة مجالات: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وهذا ما اعتمدته الباحثة في دراستها هذه، في حين اضافت بعض الدراسات ابعاد اخرى مثل: التمكين والتغذية الراجعة.

واجمعت الدراسات السابقة التي تم تناولها على اهمية ممارسة القيادة التحويلية بابعادها المختلفة في الجامعات والمؤسسات المختلفة، ودورها الايجابي في تنمية وتطوير الاداء النوعي للعاملين، وزيادة تمسكهم بالعمل، وتحقيق رضاهم الوظيفي، ورفع روح المعنوية، وتنمية مقدراتهم الابداعية وثقافتهم التنظيمية، وتحسين المناخ التنظيمي وعلاقات العمل فيها، وان هذا الاسلوب من القيادة هو الاسلوب

الافضل لتمكين العاملين، وبالتالي يسهل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات. ولذلك خلصت معظم الدراسات الى ضرورة تدريب القادة فيها على سلوك القيادة التحويلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي سبقتها كدراسة الغامدي 2001 ، ودراسة الخوالدة وجرادات 2011، ودراسة الديب 2012، ودراسة شقوارة 2012، ودراسة وادي 2014، ودراسة Boating, 2014، في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في الجامعات والكشف عن واقع ممارسة القادة الجامعيين لسلوكيات القيادة التحويلية وامتلاكهم لخصائصها.

وما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في انها تحاول التعرف الى واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، من خلال دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، كجامعتين تتبعان نمطين مختلفين من التعليم، وتركز على آراء اعضاء هيئة التدريس، وليس من منظور القيادة نفسها، فجميع الدراسات المحلية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية طبقت على الجامعات في قطاع غزة او على المدارس، ولم تعثر الباحثة على أية دراسات حول القيادة التحويلية في جامعة القدس المفتوحة، او مقارنتها بجامعة تتبع نظاماً تعليمياً يختلف عنها اختلافاً كلياً.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجالات عدة: بناء الاستبانة، عرض الاطار النظري، الاطلاع على الدراسات السابقة فيها، عرض النتائج وتفسيرها. فقد كان لكل باحث خبراته الخاصة التي أضافت للباحثة خبرات بحثية ومعرفية جديدة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، واجراءات تطبيق الدراسة، وحدودها ومحدداتها، وأساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، ومن خلال أسئلة الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها، حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كينافياً وكمياً، واستخدمت الباحثة هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة المستهدف (Target Population) بجميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات الفلسطينية للعام الجامعي 2014/2015، وعددهم يقارب (2600) عضواً، في حين تمثل مجتمع الدراسة المتوافر (Accessible Population) بجميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين، والناطقين باللغة العربية، في جامعتي القدس والقدس المفتوحة البالغ عددهم (740) عضو هيئة تدريس في العام الجامعي 2014/2015 وبلغ عددهم في جامعة القدس (400) عضو هيئة تدريس، وفي جامعة القدس المفتوحة (340) عضو هيئة تدريس، وفق الاحصائيات التي حصلت عليها

الباحثة من الجامعتين، وإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2015).

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية (طبقية) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، حيث تم تحديد حجمها وفقاً لمدخل رابطة التربية الأمريكية باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{\chi^2 * N * K (1 - K)}{\{\sigma^2 (N-1) + \chi^2 * K (1 - K)\}}$$

حيث أن n : حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

K: نسبة المجتمع وهي (0.05).

σ^2 : درجة الدقة المرغوبة ($\sigma = 0.05$).

X^2 مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة المرغوب وهي = 3.841 عند مستوى ثقة 0.95.

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة كان حجم العينة المطلوب هو 253 مفردة، حيث تم توزيعها على الجامعتين وفقاً لتمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة:

جامعة القدس	137 عضو هيئة تدريس
جامعة القدس المفتوحة	116 عضو هيئة تدريس
المجموع	253

ولضمان الحصول على هذا العدد أو أكثر قامت الباحثة بتوزيع 300 استبانة مناصفة بين

الجامعتين. وقد بذلت الباحثة مع أفراد عينة الدراسة جهداً كبيراً من أجل استرجاع أكبر عدد ممكن من

الاستبانات التي وزعت عليهم، وقد استطاعت الباحثة استرداد (222) استبانة صالحة للتحليل

الإحصائي، وهذا العدد يمثل ما يقارب (30%) من مجتمع الدراسة.

5.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين.

المصادر الثانوية: اتّجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الاستبانة، أداة الدراسة، وبناء أسئلة الدراسة وفرضياتها، كما استفادت الباحثة من هذه المصادر في تفسير نتائج الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق، بالاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة، لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، انطلاقاً من المبادئ الأولية التي وضعها رواد القيادة التحويلية، مثل (Bass and Avolio, 1994) ، وجاءت محاورها في عدة دراسات عربية كدراسة شقوارة (2013) ، وجاءت الاستبانة في جزئين: **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، الجامعة التي تخرج منها، الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وهي عبارة عن أربعة أبعاد، تضمنت (64) فقرة، تتناسب مع واقع الجامعات الفلسطينية، والأبعاد الأربعة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

7.3 صدق الأداة

صدق الاداة (الاستبانة) يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، 2003)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، 2007).

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على 13 محكماً، (ملحق رقم 1)، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم الإداريّة، والقياس والتقويم، والتربية، والإدارة التربويّة في الجامعات الفلسطينية، لإبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة، من حيث وضوح صياغة فقراتها، ومدى ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، وطلب منهم إبداء النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة أو إضافة أي فقرات جديدة لزيادة شمولية الاستبانة، وحذف أي فقرات يرونها مكررة أو غير ضرورية.

وفي ضوء الملاحظات التي حصلت عليها الباحثة قامت بعرضها على مشرف الرسالة، حيث تم إجراء التعديلات على فقرات الاستبانة التي أجمع عليها (75%) فأكثر من المحكمين، حيث أضيف متغير "المشاركة في العمل الاداري" للمتغيرات المستقلة، وتم حذف بعض الفقرات من أبعاد القيادة التحويلية أو دمجها، وتعديل صياغة بعضها وإضافة بعض الفقرات، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (48) فقرة للأبعاد الأربعة، (ملحق رقم 2)، وهي كالتالي:

البُعد الأول: التأثير المثالي، وتكوّن من ثلاث عشرة فقرة (1-13).

البُعد الثاني: التحفيز الالهامي، وتكوّن من اثنتا عشرة فقرة (14-25).

البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية، وتكوّن من اثنتي عشرة فقرة (26-37).

البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية، وتكوّن من إحدى عشرة فقرة (38-48).

وكان لتوجيهات المحكمين، واقتراحاتهم، وآرائهم دور فعال في الحكم على صدق الاستبانة وصحة بنائها، إذ كوّنت آراؤهم دلالة للصدق الظاهري للاستبانة، وقد حُسبت نسبة الاتفاق بين آراء المحكمين مؤشراً إحصائياً على صدق الاستبانة (صدق المحتوى).

وللتعرف على مدى الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط لكل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة (جميع الأبعاد)، كما يوضح ذلك الجدول (1.3) والجدول (2.3) ومن الملاحظ أن جميع العبارات في الجدولين جاءت ذات ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

جدول رقم 1.3: معاملات الارتباط

معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
0.835**	26	الثالث: الاستئارة الفكرية	0.790**	1	الاول: التأثير المثالي
0.843**	27		0.814**	2	
0.803**	28		0.864**	3	
0.800**	29		0.815**	4	
0.845**	30		0.811**	5	
0.786**	31		0.803**	6	
0.773**	32		0.809**	7	
0.797**	33		0.781**	8	
0.792**	34		0.734**	9	
0.808**	35		0.775**	10	
0.740**	36		0.821**	11	
0.810**	37		0.828**	12	
			0.787**	13	
0.836**	38	الرابع: الاعتبارات الفردية	0.759**	14	الثاني: التحفيز الالهامي
0.811**	39		0.752**	15	
0.436**	40		0.748**	16	
0.749**	41		0.750**	17	
0.786**	42		0.801**	18	
0.790**	43		0.773**	19	
0.827**	44		0.761**	20	
0.826**	45		0.786**	21	
0.783**	46		0.813**	22	
0.718**	47		0.838**	23	
0.819**	48		0.796**	24	
		0.820**	25		

** دل إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

جدول رقم 2.3: معامل ارتباط ابعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية

معامل الارتباط	البعد	ت
0.933**	التأثير المثالي	1
0.957**	التحفيز الالهامي	2
0.953**	الاستثارة الفكرية	3
0.936**	الاعتبارات الفردية	4

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ويتبين من الجدولين السابقين ان معاملات الارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يؤكد ان أداة الدراسة قد تحقق لها الاتساق الداخلي بين جميع فقرات ومجالات الاستبانة، لذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للاستبانة.

8.3 ثبات الأداة

يعني ثبات الأداة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس ما أعدت من أجله، والتأكد من ثباتها، قامت الباحثة بإجراء اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يُعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (Sekaran, 2013). والجدول (3.3) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم 3.3: معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة القيادة التحويلية (باستخدام معامل كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات (N)	كرونباخ ألفا (α)
1	التأثير المثالي	13	0.953
2	التحفيز الالهامي	12	0.942
3	الاستثارة الفكرية	12	0.950
4	الاعتبارات الفردية	11	0.930
	جميع الأبعاد	48	0.983

يتبين من الجدول رقم (3.3) أن قيمة ألفا (α) تراوحت بين (0.930) للبعد الرابع و (0.953) للبعد الاول وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا بأعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال جدا (0.983) وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وهذا يدل على أنه يمكن اعتماد النتائج التي حصلت عليها الباحثة من التطبيق الميداني للاستبانة.

9.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الحصول على خطاب من عمادة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس بتسهيل مهمة الباحثة لجمع البيانات من جامعتي القدس والقدس المفتوحة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على اعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، حيث سلّمت الاستبانات باليد إلى كل عضو هيئة تدريس في جامعة القدس وفروع جامعة القدس المفتوحة القريبة مثل رام الله والقدس، فيما تم تسليم الاستبانات الى المساعدين الاكاديميين في الفروع البعيدة مثل الخليل وجنين ونابلس الذين قاموا بتوزيعها على اعضاء هيئة التدريس في تلك الفروع، حيث تم توزيع (150) استبانة في جامعة القدس و (150) استبانة في جامعة القدس المفتوحة، جمع منها (104) و (118) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي على التوالي، بمجموع (222) استبانة تمثل نسبة 88% من عينة الدراسة و 30% من مجتمع الدراسة ، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها 20 يوما تم في نهاية الفصل الاول للعام الدراسي 2016/2015. وبعد ذلك أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب واستخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

10.3. حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة في الحدود التالية:

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016/2015

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة بفروعها في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على اعضاء هيئة التدريس المتفرغين الناطقين باللغة العربية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة.
- الحدود الاجرائية: تتمثل في الاجراءات التي حددتها الباحثة والاساليب الاحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

11.3 محددات الدراسة

- تتحدّد نتائج الدراسة بمقدار صدق أداة الدراسة وثباتها، ودرجة تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه، ودرجة موضوعية استجابة أفراد عيّنة الدراسة.
- احجام عدد من اعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس عن تعبئة الاستبانة.

12.3 المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، ومن خلالها قامت باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات الاداة المستخدمة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.
- اختبار "t" لعينة واحدة وذلك للتحقق من واقع ممارسة القيادة التحويلية بابعادها الاربعة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة.

- اختبار "t" لعينتين وذلك للتحقق من العلاقة بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة للمتغيرات المستقلة ذات المستويين.
- تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة ، للمتغيرات المستقلة ذوات المستويات الاكثر من مستويين.
- اختبار LSD (Least Square Differences) والذي استخدم لتحديد الفئة التي كانت الفروق في اجابات المبحوثين لصالحها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، ونتائج الدراسة، والتي جاءت من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، المتعلقة بواقع ممارسة القيادة التحولية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

توضح الجداول التالية: رقم (1.4) - (6.4) خصائص افراد عينة الدراسة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة في ضوء متغيرات الدراسة الديمغرافية

أولاً: متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ويبينه الجدول رقم (1.4)

جدول رقم (1.4): خصائص افراد الدراسة تبعا لمتغير الجامعة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	القدس	104	46.8
	القدس المفتوحة	118	53.2
	المجموع	222	100

يتضح من الجدول (1.4) ان نسبة اعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس اعلى بقليل من جامعة القدس وهي نسب قريبة لنسبة تمثيل كل جامعة في مجتمع الدراسة.

ثانياً: متغير الجنس، ويبينه الجدول رقم (2.4)

جدول رقم (2.4): خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	جامعة القدس		جامعة القدس المفتوحة		العينة جميعها كوحدة واحدة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	90	86.5	93	78.8	183	82.4
	أنثى	14	13.5	25	21.2	39	17.6
	المجموع	104	100	118	100	222	100

يتضح من الجدول (2.4) ان نسبة الذكور في عينة الدراسة قد جاءت أعلى من نسبة الاناث بحوالي اربعة اضعاف حيث بلغت نسبة الذكور في جامعتي القدس والقدس المفتوحة (86.5%) و (78.8%) على التوالي فيما بلغت النسبة للعينة جميعها (82.4%)، وتتوافق هذه النسبة مع نسب العينة الواردة في دراستي الرقب (2010) والديب (2012) حيث زادت نسبة الذكور من عينة اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية عن (80%) في الدراستين، كما توافقت مع نسبة الذكور في الجامعات الرسمية الاردنية الواردة في دراسة الخوالدة وجرادات (2011) والتي بلغت حوالي (70%). وبشكل عام فان النسبة المنخفضة من الاناث في عينة الدراسة تتوافق مع الاحصاءات السنوية لمركز الاحصاء الفلسطيني الذي يشير في التقرير السنوي الصادر بعنوان احصائيات المرأة والرجل في فلسطين: قضايا واحصاءات الى ان مشاركة الرجال في القوى العاملة تزيد باكثر من اربعة اضعاف مشاركة المرأة (مركز الاحصاء الفلسطيني 2014).

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي، ويبينه الجدول رقم (3.4)

جدول رقم (3.4): خصائص افراد الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	جامعة القدس		جامعة القدس المفتوحة		العينة جميعها كوحدة واحدة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	80	76.9	49	41.5	129	58.1
	ماجستير	24	23.1	69	58.5	93	41.9
	المجموع	104	100	118	100	222	100

بخصوص متغير المؤهل العلمي فان الجدول رقم (3.4) يشير الى ان غالبية افراد الدراسة في جامعة القدس يحملون درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (76.9%) مقابل (23.1%) لحملة الماجستير، بينما كانت النسبة الاعلى لحملة الماجستير في جامعة القدس المفتوحة بواقع (58.5%) مقابل نسبة (41.5%) لحملة الدكتوراه. وقد تاثرت نسبة حملة الدكتوراه للعينة جميعها بالنسبة المرتفعة لجامعة

القدس، ولذلك ارتفعت الى (58.1%) مقابل نسبة (41.9%) لحملة الماجستير وهي نسب متوافقة نوعا ما مع النسبة الواردة في دراسة خلف (2012) والتي بلغت (71%) لحملة الدكتوراه في الجامعات الفلسطينية، وتعزى ارتفاع نسبة حملة الدكتوراه في الجامعات الفلسطينية الى ان هذه الجامعات تسعى دائما الى توظيف اعضاء هيئة تدريس من حملة المؤهلات والكفاءات العلمية العالية في التخصصات المختلفة، وتطوير كادرها نحو الحصول على هذه الدرجة.

رابعاً: متغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، ويبينه الجدول رقم (4.4)

جدول رقم (4.4): خصائص افراد الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس:

المتغير	فئات المتغير	جامعة القدس		جامعة القدس المفتوحة		العينة جميعها كوحدة واحدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
الجامعة التي تخرج منها	محلية	9.6	10	15.3	18	12.6	28
	عربية	30.8	32	61.9	73	47.3	105
	اجنبية	59.6	62	22.9	27	40.1	89
	المجموع	100	104	100	118	100	222

يتضح من الجدول (4.4) ان نسبة اعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهاداتهم من جامعات اجنبية في جامعة القدس اعلى بكثير من جامعة القدس المفتوحة حيث بلغت النسبة (59.6%) مقابل (22.9%) في الجامعتين على التوالي، ويعود ذلك الى ان العديد من التخصصات التي تدرس في جامعة القدس تستخدم اللغة الانجليزية في التدريس باعتبارها تخصصات علمية مما يستدعي تعيين متخصصين بها حاصلين على شهاداتهم من جامعات اجنبية، بينما تستخدم اللغة العربية في معظم التخصصات التي تدرس في جامعة القدس المفتوحة وهو ما يبرر ارتفاع نسبة الحاصلين على شهاداتهم من جامعات عربية في هذه الجامعة، وقد انعكست النسب الخاصة بكل جامعة على النسب

المئوية للينة جميعها، حيث بلغت (12.6%) و (47.3%) و (40.1%) للحاصلين على شهاداتهم من جامعات محلية وعربية واجنبية على التوالي. عموماً تتوافق هذه النسب مع النسب المتعلقة بالمؤهل العلمي في الجامعتين.

خامساً: متغير الخبرة، ويبينه الجدول رقم (5.4)

جدول رقم (5.4): خصائص افراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	فئات المتغير	جامعة القدس		جامعة القدس المفتوحة		الينة جميعها كوحدة واحدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	اقل من 5 سنوات	7	6.7	10	8.5	17	7.7
	5-اقل من 10	37	35.6	40	33.9	77	34.7
	10 فأكثر	60	57.7	68	57.6	128	57.7
	المجموع	104	100	118	100	222	100

بخصوص متغير سنوات الخبرة فقد تقاربت النسب بشكل كبير بين جامعتي القدس والقدس المفتوحة حيث تركزت النسب في فئة اعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات التي تزيد عن 10 سنوات، حوالي (58%) ، بينما كانت النسبة الاقل لفئة اعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرات التي تقل عن 5 سنوات حوالي (8%) ، وهذه النسب تتوافق مع تلك الواردة في دراسة الرقب (2010) و خلف (2012) حيث كانت النسبة الاعلى من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ممن لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بواقع 53% تقريبا، وهي نتيجة منطقية اذا ما قورنت باعمار الجامعات الفلسطينية التي تجاوزت 30 عاما، كما ان هذه النتيجة تدل على واقعية ودقة اجابات اعضاء هيئة التدريس على اداء الدراسة.

سادساً: متغير المشاركة في العمل الإداري في الجامعة، ويبينه الجدول رقم (6.4)

جدول رقم (6.4): خصائص افراد الدراسة تبعا لمتغير المشاركة في العمل الإداري

المتغير	فئات المتغير	جامعة القدس		جامعة القدس المفتوحة		العينة جميعها كوحدة واحدة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المشاركة في العمل الإداري	نعم	38	36.5	45	38.1	83	37.4
	لا	66	63.5	73	61.9	139	62.6
	المجموع	104	100	118	100	222	100

فيما يتعلق بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في العمل الإداري، تشير النتائج في الجدول (6.4) إلى تقارب النسب بشكل كبير بين جامعتي القدس والقدس المفتوحة حيث تركزت النسب في فئة أعضاء هيئة التدريس الذين لم يشاركوا في أعمال إدارية، حوالي (63%)، أما نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا بمهام إدارية فبلغت (37.4%)، وهذا أمر طبيعي، أن تكون نسبة من شاركوا في أعمال إدارية في الجامعة أقل ممن لم يشاركوا، إما لكون المناصب الإدارية محدودة مقارنة بعدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وإما لكون المناصب الإدارية في الجامعات تخضع لمعايير معينة تنطبق على شريحة من أعضاء هيئة التدريس دون غيرها.

3.4 نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها

لتحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، اعتمدت الباحثة المقياس الوزني التالي، والذي تم اعتماده في العديد من الدراسات، كدراسات: الشريف والفتح (2010)، والخوانده وجرادات (2011)، والرقاد وابودية (2012)، وبدح (2013)، والفار (2013):

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أعلى من (3.67).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3.67 - 2.34).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.34).

1.3.4 نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول المتعلق بواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، من خلال عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية، والجدول (7.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التحويلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس

الجامعتين				جامعة القدس المفتوحة			جامعة القدس			البعد
الرتبة	واقع الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مرتفعة	0.77	3.79	مرتفعة	0.49	4.05	متوسطة	0.92	3.50	التأثير المثالي
3	مرتفعة	0.74	3.76	مرتفعة	0.61	3.97	متوسطة	0.80	3.53	التحفيز الالهامي
2	مرتفعة	0.72	3.76	مرتفعة	0.60	3.96	متوسطة	0.79	3.53	الاستثارة الفكرية
4	مرتفعة	0.69	3.73	مرتفعة	0.63	3.90	متوسطة	0.71	3.53	الاعتبارات الفردية
	مرتفعة	0.69	3.76	مرتفعة	0.54	3.97	متوسطة	0.76	3.52	الدرجة الكلية

يشير الجدول (7.4) إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، إضافة إلى الدرجة الكلية، كما يراها أفراد عينة الدراسة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس بين (3.50 – 3.53)، وانحرافات معيارية بين (0.71 – 0.92)، وبواقع ممارسة متوسطة لجميع الأبعاد، ضمن المقياس الوزني المستخدم في الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.72) وبواقع ممارسة متوسطة. أما بخصوص تقديرات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96—4.05)، وانحرافات معيارية بين (0.49—0.63)، وبواقع ممارسة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية فكان (3.97) وانحراف معياري (0.54) وبواقع ممارسة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بنتائج الدراسة للعينة جميعها، أي الجامعتين معاً، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التحويلية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين فقد جاءت مرتفعة، للأبعاد الأربعة والدرجة الكلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.69)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73—3.79)، وانحرافات معيارية بين (0.69—0.77).

وعند مقارنة استجابات أفراد عينة الدراسة في الجامعتين لواقع ممارسة القيادة التحويلية، وذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية، نلاحظ ما يلي:

* جاء بُعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى في جامعة القدس المفتوحة، في حين جاء بالمرتبة الرابعة (الأخيرة) في جامعة القدس.

* جاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة الأخرى في جامعة القدس بمتوسطات حسابية متساوية، وبنفس المرتبة، في حين جاءت متفاوتة في جامعة القدس المفتوحة، أعلاها بعد التحفيز الإلهامي (3.97)، وأدناها بعد الاعتبارات الفردية (3.90).

* جاءت المتوسطات الحسابية جميعها، لأفراد عينة الجامعتين معاً، بدرجة مرتفعة، وفق المقياس الوزني المستخدم في هذه الدراسة، وكذلك الدرجة الكلية.

وللتحقق من أن المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية المرتفعة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، تم استخدام اختبار "t" لعينة واحدة، حيث استخدمت القيمة 3.67 كقيمة اختبار Test Value، والجدول (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): نتائج اختبار "t" لواقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كما يراها اعضاء هيئة التدريس

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"t" المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
التأثير المثالي	3.79	0.77	2.48	221	0.014
التحفيز الالهامي	3.76	0.74	2.02	221	0.044
الاستثارة الفكرية	3.76	0.72	2.05	221	0.042
الاعتبارات الفردية	3.73	0.69	1.978	221	0.049
الدرجة الكلية	3.76	0.69	2.12	221	0.035

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

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ تراوحت قيم "t" المحسوبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة بين 1.978 و 2.48 وبمستوى دلالة تراوح بين 0.014 و 0.049، فيما بلغت قيمة "t" المحسوبة للدرجة الكلية 2.12 وبمستوى دلالة 0.035.

وعليه يمكن القول أن الفروق بين قيمة المتوسط الحسابي (3.67) وقيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعتين لممارسة القيادة التحويلية هي فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المحدد.

أما بخصوص استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد القيادة التحويلية فتبينها الجداول اللاحقة:

أولاً: بعد التأثير المثالي، ويبينه الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التأثير المثالي

ت	الفقرة	عينة جامعة القدس			عينة جامعة القدس المفتوحة			عينة الجامعتين*	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	واقع الممارسة
1	لدي إدارة الجامعة احساساً بالثقة بالنفس.	3.74	1.23	مرتفعة	4.26	0.67	مرتفعة	4.02	1.01
2	تأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تتخذها.	3.67	1.11	مرتفعة	4.18	0.69	مرتفعة	3.94	0.95
3	تؤكد على اللباقة المهنية	3.70	0.91	مرتفعة	4.13	0.66	مرتفعة	3.93	0.82
4	تركز على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة	3.70	1.03	مرتفعة	4.10	0.56	مرتفعة	3.91	0.84
5	تحظى بثقة العاملين واحترامهم	3.54	1.13	متوسطة	4.21	0.64	مرتفعة	3.90	0.96
6	تعمل على بناء الثقة بين العاملين في الجامعة	3.64	1.12	متوسطة	4.04	0.74	مرتفعة	3.85	0.93
7	يوجد لديها رؤية واضحة للمستقبل	3.45	1.24	متوسطة	4.13	0.65	مرتفعة	3.81	1.02
8	تمتلك القدرة على الإقناع لزيادة الحماسة للعمل	3.38	1.04	متوسطة	3.99	0.63	مرتفعة	3.70	0.90
9	تستخدم الاساليب المهنية لاجراء التغييرات المطلوبة.	3.39	1.1	متوسطة	3.91	0.81	مرتفعة	3.67	0.99
10	تتصرف بشكل نموذجي في ادائها الاداري	3.27	1.56	متوسطة	4.02	0.65	مرتفعة	3.67	1.05
11	تعتمد اسلوب التغذية الراجعة في ادائها	3.38	1.11	متوسطة	3.90	0.81	مرتفعة	3.66	0.99
12	تتجاوز مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.32	1.09	متوسطة	3.96	0.82	مرتفعة	3.66	1.01
13	تحرص على توفير الاحتياجات الشخصية للعاملين كما توفرها لنفسها	3.24	1.24	متوسطة	3.81	0.80	مرتفعة	3.54	1.07
	الدرجة الكلية للبعد	3.49	.92	متوسطة	4.05	0.49	مرتفعة	3.79	0.77

* مرتبة تنازلياً

تشير بيانات الجدول (9.4) إلى الآتي:

- تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة من خلال بعد "التأثير المثالي"، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعتين (معاً) بين (3.54 - 4.02) وواقع

ممارسة متوسطة للفقرات 11 و12 و13، ومرتفعة لبقية الفقرات، وكما يبدو من ترتيب هذه الفقرات

على أساس واقع الممارسة في الجدول (9.4)، أن الفقرة التي نصها " لدى ادارة الجامعة احساساً بالثقة بالنفس " احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.02) وواقع ممارسة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة الفقرة التي نصها " تحرص على توفير الاحتياجات الشخصية للعاملين كما توفرها لنفسها" وبمتوسط حسابي (3.54) وواقع ممارسة متوسطة، أما على مستوى الجامعتين المشمولتين في عينة الدراسة فقد كانت جامعة القدس المفتوحة الأكثر تقدراً لواقع الممارسة الخاص بفقرات هذا البعد، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.81 - 4.26) وواقع ممارسة مرتفعة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد في جامعة القدس بين (3.24 - 3.74) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة.

- كما يتضح من الجدول (9.4) ارتفاع نسبي في الانحرافات المعيارية للفقرات عن الأوساط الحسابية في التأييد لواقع ممارسة القيادة لبعد "التأثير المثالي" الذي أبدته الفئة المشمولة في عينة الدراسة في جامعة القدس تجاه تلك الفقرات، إذ تراوح الانحراف المعياري بين (0.91 - 1.56) ، ويُعدّ هذا مؤشراً على عدم اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في العينة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد، بينما يظهر الجدول انخفاضاً نسبياً في الانحرافات المعيارية للفقرات عن الأوساط الحسابية في التأييد لواقع ممارسة القادة لبعد "التأثير المثالي" الذي أبدته الفئة المشمولة في عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة تجاه تلك الفقرات، إذ تراوح الانحراف المعياري بين (0.56 - 0.82)، مما ساهم في تخفيض نسبي للانحراف المعياري لعينة الدراسة جميعها كوحدة واحدة عن الارتفاع الناتج عن الانحراف المعياري لعينة جامعة القدس، وبالتالي يزيد من الاتساق في إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في العينة مجتمعة فيما يتعلق بفقرات هذا البعد.

ثانياً: بعد التحفيز الالهامي: ويبينه الجدول رقم (10.4).

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحفيز الالهامي

ت	الفقرة	عينة جامعة القدس			عينة جامعة القدس المفتوحة			عينة الجامعتين*	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر لديها الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية	3.75	0.93	مرتفعة	4.12	0.66	مرتفعة	3.95	0.83
2	تتظر بتفاؤل نحو المستقبل.	3.72	0.97	مرتفعة	4.09	0.68	مرتفعة	3.92	0.85
3	تؤكد على أهمية وجود احساس جماعي برسالة الجامعة	3.66	1.06	متوسطة	4.08	0.71	مرتفعة	3.88	0.91
4	تثق بقدرات العاملين على انجاز الاهداف المحددة	3.67	0.89	مرتفعة	4.05	0.83	مرتفعة	3.87	0.87
5	تشجع على تحقيق المزيد من الانجازات	3.64	1.06	متوسطة	4.03	0.76	مرتفعة	3.84	0.93
6	تقدم النصح والارشاد للعاملين	3.61	0.97	متوسطة	4.01	0.78	مرتفعة	3.82	0.89
7	تسعى لايصال رؤيتها المستقبلية للعاملين	3.61	0.97	متوسطة	3.98	0.81	مرتفعة	3.81	0.90
8	تحفز العاملين لتحقيق رؤية الجامعة	3.39	1.09	متوسطة	3.98	0.83	مرتفعة	3.71	1.00
9	تعتبر رؤيتها مصدر الهام للعاملين في الالتزام	3.44	1.01	متوسطة	3.89	0.84	مرتفعة	3.68	0.95
10	تركز على انجاز المهام بروح الفريق	3.37	1.10	متوسطة	3.94	0.83	مرتفعة	3.67	1.01
11	تثير روح التحدي لدى العاملين	3.32	1.12	متوسطة	3.78	0.93	مرتفعة	3.56	1.04
12	تعمل على تقديم الحوافز للعاملين وفق معايير مهنية	3.16	1.15	متوسطة	3.65	1.02	متوسطة	3.42	1.11
	الدرجة الكلية للبعد	3.53	0.80	متوسطة	3.97	0.61	مرتفعة	3.76	0.74

* مرتبة تنازلياً

تشير بيانات الجدول (10.4) إلى الآتي:

- تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال بعد " التحفيز الالهامي"، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.42 - 3.95) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة، وكما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس واقع الممارسة في الجدول (10.4)، أن الفقرة

التي نصها " يتوفر لديها الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة " احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.95) وواقع ممارسة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها " تعمل على تقديم الحوافز للعاملين وفق معايير مهنية " وبمتوسط حسابي (3.42) وواقع ممارسة متوسطة، وقد جاءت جامعة القدس المفتوحة أكثر تقديراً لواقع الممارسة من خلال فقرات هذا البعد، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.65 - 4.12) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لأفراد عينة جامعة القدس بين (3.16 - 3.75) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة أيضاً.

- كما يتضح من الجدول (10.4) ارتفاعاً نسبياً في الانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة في جامعة القدس، بخلاف استجابات افراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة كما ظهر في البعد الأول أيضاً.

ثالثاً: بعد الاستشارة الفكرية ، ويبينه الجدول رقم (11.4)

جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات

بعد الاستشارة الفكرية

عينة الجامعتين*			عينة جامعة القدس المفتوحة			عينة جامعة القدس			الفقرة	
درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفعة	0.82	4.14	مرتفعة	0.64	4.39	مرتفعة	0.91	3.86	1	تدفع العاملين نحو استخدام تقنية المعلومات في العمل
مرتفعة	0.82	3.97	مرتفعة	0.70	4.24	متوسطة	0.84	3.66	2	تساعد العاملين على التكيف مع التغيرات التي تحصل في انماط وطرق العمل
مرتفعة	0.89	3.91	مرتفعة	0.72	4.13	متوسطة	1.00	3.65	3	تحرص على اىصال المعلومات اللازمة للعاملين
مرتفعة	0.91	3.72	مرتفعة	0.83	3.87	متوسطة	.96	3.54	4	تشجع على اكتشاف حلول خلاقة للمشكلات التي تواجه العمل
مرتفعة	0.93	3.71	مرتفعة	0.84	3.86	متوسطة	1.00	3.54	5	تسمح ادارة الجامعة الوقت الكافي للاستماع الى افكار العاملين
مرتفعة	0.91	3.69	مرتفعة	0.88	3.85	متوسطة	0.90	3.52	6	تثير العاملين نحو التغيير بصفة مستمرة
مرتفعة	0.92	3.69	مرتفعة	0.80	3.92	متوسطة	0.97	3.43	7	تقترح طرقاً مبتكرة في كيفية إتمام

المهمات										
8	تشجع على طرح الافكار حتى لو اختلفت مع افكارها	3.54	0.97	متوسطة	3.81	0.85	مرتفعة	3.69	0.92	مرتفعة
9	تحدث على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	3.48	0.94	متوسطة	3.86	0.74	مرتفعة	3.68	0.86	مرتفعة
10	تطرح رؤية عامة لما يجب عمله وتترك التفاصيل للعاملين	3.41	1.03	متوسطة	3.90	0.83	مرتفعة	3.67	0.96	مرتفعة
11	تتعرف باستمرار على ما يود العاملون تحقيقه في عملهم	3.42	1.02	متوسطة	3.83	0.82	مرتفعة	3.64	0.94	متوسطة
12	تعتمد اسلوب النقد البناء عند مناقشة الافكار ومعالجة المشكلات	3.34	1.03	متوسطة	3.83	0.79	مرتفعة	3.60	0.94	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	3.53	0.79	متوسطة	3.96	0.60	مرتفعة	3.76	0.72	مرتفعة

* مرتبة تنازلياً

تشير بيانات الجدول (11.4) إلى الآتي:

- تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال فقرات بعد " الاستئارة الفكرية "، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد في الجامعتين معا بين (3.60- 4.14) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة، وكما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس واقع الممارسة في الجدول (11.4)، أن الفقرة التي نصها " تدفع العاملين نحو استخدام تقنية المعلومات في العمل " احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.14) وواقع ممارسة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها " تعتمد اسلوب النقد البناء عند مناقشة الافكار ومعالجة المشكلات " وبمتوسط حسابي (3.60) وواقع ممارسة متوسطة.

- ومن خلال المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في كل جامعة، فقد جاءت جامعة القدس المفتوحة أكثر تقديراً لواقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال فقرات هذا البعد، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.81- 4.39) وواقع ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية في جامعة القدس بين (3.34- 3.86) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة.

- كما يتّضح من الجدول (11.4) ارتفاعاً نسبياً في الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس، بخلاف استجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة كما ظهر في البعدين الأول والثاني.

رابعاً: بعد الاعتبارات الفردية، ويبينه الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاعتبارات الفردية

ت	الفقرة	عينة جامعة القدس			عينة جامعة القدس المفتوحة			عينة الجامعتين*	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لاعضاء هيئة التدريس	3.83	0.85	مرتفعة	4.11	0.81	مرتفعة	3.98	0.84
2	تسند الاعمال الصعبة لبعض العاملين لقناعتها بامتلاكهم القدرة على انجازها	3.53	0.90	متوسطة	4.06	0.80	مرتفعة	3.81	0.89
3	تراعي مشاعر العاملين عند تقديمها النصح والتوجيه	3.64	0.80	متوسطة	3.92	0.81	مرتفعة	3.79	0.81
4	تعطي اهتماما شخصيا لاجضاء هيئة التدريس المميزين	3.56	0.92	متوسطة	3.94	0.84	مرتفعة	3.76	0.90
5	تتعامل مع العاملين كأفراد أكثر من كونهم أعضاء في جماعات عمل	3.68	0.82	مرتفعة	3.81	0.79	مرتفعة	3.75	0.80
6	توفر ما يلزم لبناء قدرات العاملين المهنية	3.55	0.89	متوسطة	3.92	0.78	مرتفعة	3.74	0.85
7	تقدّر الاعمال المنجزة مهما كانت صغيرة	3.52	0.92	متوسطة	3.90	0.80	مرتفعة	3.72	0.88
8	تحترم قناعات العاملين الشخصية	3.51	0.90	متوسطة	3.87	0.78	مرتفعة	3.70	0.86
9	تبدي اهتماما شخصيا باعضاء هيئة التدريس الجدد	3.49	0.89	متوسطة	3.82	0.90	مرتفعة	3.67	0.91
10	تستمع باهتمام لأراء العاملين الشخصية	3.37	0.99	متوسطة	3.83	0.85	مرتفعة	3.60	0.95
11	تهتم بتلبية حاجات العاملين الشخصية	3.31	1.01	متوسطة	3.70	0.82	مرتفعة	3.52	0.93
	الدرجة الكلية للبعد	3.53	0.71	متوسطة	3.90	0.63	مرتفعة	3.72	0.69

* مرتبة تنازلياً

تشير بيانات الجدول (12.4) إلى الآتي:

- تفاوتت استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال فقرات بعد " الاعتبارات الفردية "، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد في الجامعتين معاً بين (3.52 - 3.98) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة، وكما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس واقع الممارسة في الجدول (12.4)، أن الفقرة التي نصها " تهتم بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس " احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.98) وواقع ممارسة مرتفعة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها " تهتم بتلبية حاجات العاملين الشخصية " وبمتوسط حسابي (3.52) وواقع ممارسة متوسطة.

- وقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة أعلى تقديراً لواقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال فقرات هذا البعد، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.70 - 4.11) وواقع ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في جامعة القدس بين (3.31 - 3.68) وواقع ممارسة بين متوسطة ومرتفعة.

- كما يتضح من الجدول (12.4) انخفاضاً نسبياً في الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا البعد، إذ تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.82 - 1.01) لجامعة القدس وبين (0.78 - 0.85) لجامعة القدس المفتوحة، ويُعدّ هذا مؤشراً على اتساق استجابات أفراد العينة لهذا البعد، سواء ضمن الجامعة الواحدة أو على مستوى العينة جميعها كوحدة واحدة.

2.3.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والمشاركة في العمل الإداري؟

وقامت الباحثة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل به عضو هيئة التدريس.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى استخدمت الباحثة اختبار "t" لعينتين مستقلتين (Independent

Sample T-test)، بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (13.4).

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	البعد
0.000	-5.68	0.92	3.50	104	القدس	التأثير المثالي
		0.49	4.05	118	القدس المفتوحة	
0.000	-4.63	0.80	3.53	104	القدس	التحفيز الالهامي
		0.61	3.97	118	القدس المفتوحة	
0.000	-4.54	0.79	3.53	104	القدس	الاستثارة الفكرية
		0.60	3.96	118	القدس المفتوحة	
0.000	-4.13	0.71	3.53	104	القدس	الاعتبارات الفردية
		0.63	3.90	118	القدس المفتوحة	
0.000	-5.07	0.76	3.52	104	القدس	الدرجة الكلية
		0.54	3.97	118	القدس المفتوحة	

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في جامعتي القدس والقدس المفتوحة لواقع

ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، لجميع أبعاد القيادة

التحويلية، وكذلك الدرجة الكلية، حيث كانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة، بمتوسط حسابي

مقداره (3.97)، في حين جاء المتوسط الحسابي لجامعة القدس (3.52). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الاولى.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "t" لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test) بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (14.4).

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار "t" الفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	ذكر	183	3.81	0.80	1.02	0.310
	انثى	39	3.68	0.65		
التحفيز الالهامي	ذكر	183	3.80	0.73	1.61	0.110
	انثى	39	3.59	0.78		
الاستثارة الفكرية	ذكر	183	3.80	0.70	1.90	0.059
	انثى	39	3.56	0.82		
الاعتبارات الفردية	ذكر	183	3.76	0.66	1.76	0.081
	انثى	39	3.55	0.80		
الدرجة الكلية	ذكر	183	3.79	0.68	1.65	0.101
	انثى	39	3.59	0.73		

يبين الجدول (14.4) نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة تبعا لمتغير الجنس، ويتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات تعزى لمتغير

الجنس.حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "t" لعينتين مستقلتين (Independent Sample

T-test) بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (15.4).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المستوى الدلالة (sig)	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.178	-1.35	0.84	3.75	129	دكتوراه	التأثير المثالي
		0.66	3.85	93	ماجستير	
0.301	-1.04	0.77	3.72	129	دكتوراه	التحفيز الالهامي
		0.69	3.82	93	ماجستير	
0.160	-1.41	0.74	3.70	129	دكتوراه	الاستشارة الفكرية
		0.69	3.84	93	ماجستير	
0.153	-1.44	0.69	3.67	129	دكتوراه	الاعتبارات الفردية
		0.71	3.80	93	ماجستير	
0.209	-1.26	0.72	3.71	129	دكتوراه	الدرجة الكلية
		0.65	3.83	93	ماجستير	

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي لجميع ابعاد القيادة التحويلية، وكذلك للدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس. لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (16.4).

جدول رقم (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات الافراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس

مستوى الدلالة (sig)	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.665	0.41	0.246	2	0.492	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.602	219	131.83	داخل المجموعات	
			221	132.322	المجموع الكلي	
0.682	0.38	0.209	2	0.418	بين المجموعات	التحفيز الالهامي
		0.546	219	119.568	داخل المجموعات	
			221	119.986	المجموع الكلي	
0.702	0.36	0.251	2	0.374	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		0.907	219	115.5	داخل المجموعات	
			221	115.874	المجموع الكلي	
0.787	0.24	0.115	2	0.231	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		0.48	219	105.358	داخل المجموعات	
			221	105.589	المجموع الكلي	
0.725	0.32	0.155	2	0.31	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.48	219	105.226	داخل المجموعات	
			221	105.536	المجموع الكلي	

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى

لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، لجميع ابعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية،، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (17.4).

جدول رقم (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة اختبار (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.323	1.14	0.68	2	1.359	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.598	219	130.962	داخل المجموعات	
			221	132.322	المجموع الكلي	
0.745	0.30	0.161	2	0.323	بين المجموعات	التحفيز الالهامي
		0.546	219	119.663	داخل المجموعات	
			221	119.986	المجموع الكلي	
0.509	0.68	0.357	2	0.713	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		0.526	219	115.16	داخل المجموعات	
			221	115.874	المجموع الكلي	
0.203	1.60	0.762	2	1.524	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		0.475	219	104.065	داخل المجموعات	
			221	105.589	المجموع الكلي	
0.438	0.83	0.396	2	0.792	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.478	219	104.744	داخل المجموعات	
			221	105.536	المجموع الكلي	

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (17.4) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المشاركة في العمل الإداري.

لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "t" لعينتين مستقلتين (Independent Sample

T-test) بهدف التعرف الى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير

المشاركة في العمل الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (18.4).

جدول رقم (18.4): نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المشاركة في

العمل الإداري

البعد	المشاركة في العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	نعم	83	3.70	0.87	-1.30	0.194
	لا	139	3.84	0.71		
التحفيز الإلهامي	نعم	83	3.67	0.78	-1.47	0.144
	لا	139	3.82	0.70		
الاستشارة الفكرية	نعم	83	3.72	0.78	-0.71	0.481
	لا	139	3.79	0.69		
الاعتبارات الفردية	نعم	83	3.69	0.75	-0.53	0.596
	لا	139	3.74	0.65		
الدرجة الكلية	نعم	83	3.69	0.76	-1.07	0.285
	لا	139	3.80	0.65		

يبين الجدول (18.4) نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المشاركة في العمل الإداري، حيث يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات تعزى لمتغير المشاركة في العمل الإداري، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها، بالاستعانة بالدراسات السابقة، وملاحظة الواقع الفلسطيني الذي تعيشه الجامعات الفلسطينية، إضافة الى الاستعانة بآراء بعض التربويين العاملين في جامعات الوطن، للوصول الى تفسيرات علمية وواقعية للنتائج التي جاءت في هذه الدراسة. كما تضمن هذا الفصل بعض التوصيات والمقترحات الخاصة بهذه الدراسة في ضوء نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن تقديرات أفراد عينة الدراسة (في الجامعتين معاً) لواقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة الى التطور العلمي والاداري، وخاصة في ظل عالم التكنولوجيا الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وبالتالي سرعة الاطلاع على كل ما يستجد من تطور في نظريات الادارة والقيادة، ومحاولة الجامعات الفلسطينية اللحاق بركب هذا التطور، ومحاكاة العالم المتقدم في هذا المجال، مما جعلها تطلع على أفضل النظريات القيادية، ومحاولة الاستفادة منها قدر الامكان. وقد يعزى السبب أيضاً الى الفترة الزمنية الطويلة التي أمضاها العديد من رؤساء الجامعات ومساعدتهم في مناصبهم،

وقيامهم بالعديد العديد من الزيارات الى جامعات متقدمة في علم الادارة والقيادة، وقاموا بنقل خبرات هذه الجامعات الى الجامعات الفلسطينية، أو أنهم استفادوا من خبرات الفترة الزمنية التي أمضوها في مناصبهم، وقد تكون قد ساعدت على تبني المفاهيم القيادية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية.

صحيح ان للجامعات الفلسطينية خصوصيتها ومشكلاتها، إلا أن الكثير من الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية ممكن الاستفادة منه ونقله من جامعات خارجة عن بيئاتنا التعليمية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً، كون واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة، الى التنافس بين الجامعات الفلسطينية لاستقطاب الطلبة وأعضاء هيئات التدريس الى برامجها وتخصصاتها، وهذا يستدعي قيادة جامعية واعية، حريصة على القيام بكل ما يلزم من أجل هذا الهدف، سواء من خلال البيئة الجامعية الحاضنة لأعضاء هيئات التدريس، وتحفيزهم ودعمهم، أم خلال السلوك الاداري والقيادي الذي يُظهر الجامعة بمظهر علمي واداري رائد ومتميز.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع ما توصلت إليه دراسات كل من: خلف (2010)، وشقورة (2012؛ 2013)؛ والرقاد وابو دية (2013)، ومددين (2013)، التي بينت درجة مرتفعة من ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات. كما اتفقت مع نتيجة دراسة باشام (Basham, 2010) التي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحويلية يظل أحد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية، وكذلك مع دراسة سايجي وبيهي (Sadeghi & Pihie, 2012) التي أظهرت أهمية القيادة التحويلية بدرجة كبيرة في زيادة فاعلية القيادة الجامعية.

الا انها تختلف مع نتائج دراسات كل من: الغامدي (2001)، وبني عيسى (2005) وعيسى (2008)، وابو شعبان وابوسمرة والطيطي (2010)، والخوالدة وجرادات (2011)، والديب (2012)، وبدح (2013)، وسميرات والمقابلة (2014)، وبواتنج (Boating, 2014) ، التي توصلت الى درجة ممارسة متوسطة للقيادة التحويلية، او توافر خصائصها لدى القادة الجامعيين، او في المدارس

الثانوية، مع ان نتيجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة القدس جاءت متوافقة مع نتائج هذه الدراسات. كما ان نتائج هذه الدراسة بشكل عام تختلف عن نتائج دراسات: الغامدي (2011)، ووادي (2014) التي بينت درجة منخفضة من ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات.

أما بخصوص النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، كما جاءت في تقديرات أفراد عينة الدراسة من الجامعتين، فقد جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى، وبعد الاعتبارات الفردية بالمرتبة الأخيرة، وجميعها بدرجة مرتفعة.

وقد يعزى السبب، كون بعد الاعتبارات الفردية جاء بالمرتبة الأخيرة، الى صعوبة تلبية رغبات الافراد في المؤسسة، أية مؤسسة، ورضا الناس غاية لا تدرك، ومهما حاولت إدارات الجامعات تلبية احتياجات العاملين الفردية، سواء المادية أم المعنوية، يبقى الأمر في غاية الصعوبة. وما تراه الادارة الجامعية في قضية ما، ليس بالضرورة ان يراه العاملون أو أعضاء هيئة التدريس بنفس الكيفية أو بنفس الصورة. ومن هنا يأتي الاختلاف في تقديرات الأمور وموازنتها. صحيح أن هذا البعد بعداً من أبعاد القيادة التحويلية ولا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار، وقد تأخذه إدارات الجامعات فعلاً بعين الاعتبار، لكن يبقى الأمر في إمكانية تنفيذه على الوجه الذي يرضي غالبية المرؤوسين، ولا نقول جميعهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب (بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الأخيرة) مع نتيجة دراسة كل من: الرقب(2010)، وشقوارة(2012)، ووادي(2014). واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الديب(2012)، والشريفي والتتح(2010).

3.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والمشاركة في العمل الاداري؟

وسيتم مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال نتائج الفرضيات المنبثقة عنه:

1.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الاولى: متغير الجامعة

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، وكانت الفروق لصالح تقديرات أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة.

وقد يفسر هذا الاختلاف نتيجة رغبة جامعة القدس المفتوحة منافسة الجامعات التقليدية في ميدان العمل الجامعي، وتقديم الأفضل لطلبتها وأعضاء هيئاتها التدريسية. كونها تعتمد نمطاً تعليمياً تفردت به دون الجامعات الفلسطينية الأخرى، ألا وهو التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وكان ينظر الى جامعة القدس المفتوحة نظرة تختلف عن الجامعات التقليدية في الوطن من خلال هذا الجانب، ومن خلال معدلات طلبتها المتدنية مقارنة بالجامعات التقليدية، فحاولت هذه الجامعة منذ نشأتها المنافسة، لا بل التقدم والتميز. التميز في جودة التدريس ومشاريع التخرج، والبحث العلمي، والعلاقات المجتمعية. كما أن امتداد هذه الجامعة على كامل الوطن الفلسطيني وخارجه، وعدد الطلبة الكبير مقارنة بالجامعات الفلسطينية التقليدية، والبرامج التعليمية المتعددة، كل هذا يستدعي من إدارتها ان تبحث عن الأفضل في مجال الإدارة والقيادة حتى تتمكن من المنافسة والتقدم والتميز. وقد يعزى السبب أيضاً الى الخبرة التراكمية التي اكتسبتها إدارة جامعة القدس المفتوحة من خلال الفترة الزمنية الطويلة التي أمضتها في رئاسة الجامعة.

وتتنفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من: الرقب (2010)، والديب (2012)، التي اظهرت وجود فروق بين الجامعات في آرائهم حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، فيما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الغامدي (2001) ومدين (2013) التي اظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة.

2.3.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية: متغير الجنس

أظهرت نتيجة الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن ملاحظة ممارسات القيادة من قبل المرؤوسين تأتي من خلال ملاحظة عضو هيئة التدريس لأداء رئيس القسم الأكاديمي والعميد.....، وهذا بشكل عام يأتي من خلال أنظمة وقوانين وتعليمات محددة، لا بد ان يلتزم بها المسؤول ويطبقها على أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن الجنس أو غيره. كما أن ثقافة أعضاء هيئة التدريس من الذكور والاناث في مجال القيادة، وتقديراتهم لأبعادها متشابهة. لهذا جاءت الفروق بين تقديرات الذكور والاناث لواقع ممارسة القيادة التحويلية غير دالة احصائياً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من: عيسى (2008)؛ والديب (2012)، وسميرات والمقابلة (2014)، ووادي (2014) التي اظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين في ارائهم حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، فيما تختلف هذه النتائج مع دراسة الرقب (2010) وابو شعبان وابوسمرة والطيطي (2010) ، والشريفي والتتح (2010) ، والخالدة وجرادات (2011)، وكنعان (2014)، والتي اظهرت فروقا بين الجنسين لصالح الذكور او الاناث.

3.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون المؤهل العلمي (دكتوراه أو ماجستير) هو في مجال التخصص الدقيق الذي يُعلمه عضو هيئة التدريس، فقد يكون في الرياضيات أو الفيزياء أو التاريخ. وهذا التخصص لا يضيف كثيراً في مجال الممارسات القيادية أو الانماط القيادية أو الادارية، فمن يحمل درجة الدكتوراه

أو الماجستير يقيس واقع الممارسات القيادية في الجامعة بناء على السلوكيات التي يلحظها من قبل رؤسائه. وبالتالي ما يلحظه حامل الماجستير وما يلحظه حامل الدكتوراه من ممارسات إدارية أو قيادية هو نفسه، في حين قد يختلفا في التفسير أو ردة الفعل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: عيسى (2008)، العمر (2009)، والديب (2012)، وسميرات والمقابلة (2014)، وكنعان (2014)، التي اظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، فيما تختلف مع نتائج دراسة ابو شعبان وابو سمرة والطيطي (2010)، والشريفي والتتح (2010)، والخوالدة وجرادات (2011)، والغامدي (2011)، التي اظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الاعلى.

4.3.5. مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة: متغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس

أظهرت نتيجة الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

وقد يعزى ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من خريجي الجامعات المحلية والعربية لا يرون اختلافاً كبيراً بين الجامعات التي درسوا بها وبين الجامعات الفلسطينية التي يعملون بها، فالانظمة والتعليمات والقوانين متشابهة الى حد ما. أما بخصوص خريجي الجامعات الأجنبية، وعدم وجود فروق بين تقديراتهم وتقديرات زملائهم من الجامعات المحلية والعربية، فقد يعزى ذلك الى أنهم فعلاً لم يجدوا فرقاً بين الممارسات القيادية في الجامعات الفلسطينية والجامعات الأجنبية التي درسوا بها، أو أنهم مع مرور الوقت، ونظراً للظروف التي نعيشها، استحسنوا وتأقلموا مع الوضع القائم، ولم يعد هناك فرق يذكرونه.

5.3.5. مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة: متغير سنوات الخبرة

أظهرت نتيجة الفرضية الخامسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قد تعزى هذه النتيجة الى ان اعضاء هيئة التدريس يلاحظون قرب الهيئات الادارية منهم، ويشعرون باهتمامها بهم منذ اللحظة الاولى لالتحاقهم بالعمل في الجامعة، واستمرار ذلك خلال سنوات عملهم. لذلك كانت آرائهم متقاربة حول ممارسة القيادة التحويلية في جامعاتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: عيسى (2008)، والشريفي والنتح (2010)، والديب (2012)، وشقوارة (2013)، وسميرات والمقابلة (2014)، وكنعان (2014)، ووادي (2014) والتي اظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف مع دراسة كل من: العمر (2009)، والخوالدة وجرادات (2011)، والغامدي (2011)، التي اظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح اصحاب الخبرات المتوسطة والطويلة.

6.3.5. مناقشة نتيجة الفرضية السادسة: متغير المشاركة في العمل الاداري

أظهرت نتيجة الفرضية السادسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المشاركة في العمل الاداري.

وقد تُعزى هذه النتيجة الى ان معظم من يشارك في العمل الاداري يعود بعد فترة وجيزة عضو هيئة تدريس دون مهام ادارية. فرئيس القسم والعميد ونواب رئيس الجامعة ومساعدوه مدتهم محدودة، قد يجدد لبعضهم لدورة أخرى أو لسنة أخرى، ولكنهم في نهاية المطاف يعودون أعضاء هيئة تدريس، ويحل محلهم زملاء لهم بدلاً منهم، وبالتالي الفترة الزمنية القصيرة في العمل الاداري سمحت لهم

ممارسة العمل الاداري والقيادي، وستسمح لزملائهم القيام بهذا العمل لاحقاً. وعليه فلن يكون للمشاركة في العمل الاداري دور حاسم في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة.

4.5. الاستنتاجات والتوصيات

1.4.5 الاستنتاجات:

جاءت هذه الدراسة للتعرف الى واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، حيث كشفت الإجابات عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عن النتائج التالية:

1. تمارس إدارات الجامعات الفلسطينية القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمامات الفردية) بدرجة مرتفعة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والجامعة التي تخرج منها، وسنوات الخبرة، والمشاركة في العمل الاداري.

3. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، لصالح جامعة القدس المفتوحة.

ومن خلال مناقشة وتحليل اجابات اسئلة الدراسة وفرضياتها يمكن التوصل الى الاستنتاجات التالية:

1- أن إدارات الجامعات الفلسطينية يمارسون أنماطاً سلوكية دالة على القيادة التحويلية، من خلال أساليب ووسائل تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم، وأنهم على معرفة تامة بأدوارهم الحالية والمستقبلية في خدمة الجامعة والعمل على

تطويرها وتلبية احتياجاتها، ويتصرفون بطريقة مؤثرة، وبصورة مثالية، وبالتالي يمتلكون ثقة وتقدير واحترام المرؤوسين.

2- أن نمط القيادة التحويلية يظل أحد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية، وان القيادة التحويلية تقوم على إدراك الاحتياجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباعها، 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.

3- تعد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من القضايا المفيدة في تنمية المعرفة المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها لدى رؤساء الجامعات والعمداء ومديري الدوائر، وتعزيز العلاقات بين أفراد العديد من المواقع المهمة.

2.4.5. التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وعلى الرغم من ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الجامعات الفلسطينية، إلا أن هناك حاجة لتعزيز تلك الممارسة في جميع الجامعات من خلال التوصيات والمقترحات التالية:

- تعزيز امتلاك الإدارات الجامعية لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وذلك لما لها من أثر إيجابي في تحسين بيئة العمل الجامعي.
- عقد دورات وبرامج تدريبية وورشات عمل لاعداد القادة الجامعيين في مجال ممارسة القيادة التحويلية بهدف زيادة تاهيلهم واكسابهم لخصائصها.
- تصميم برامج لتنمية القادة الجامعيين، تتضمن منهجاً تكنولوجياً يأخذ في الحسبان أفضل ممارسات القيادة التحويلية.

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية وتوفيرها.
- اشراك ذوي الخبرة والكفاءة من اعضاء هيئة التدريس في مهام ادارية.
- بناء نوع من الترابط الاجتماعي بين القيادة والعاملين.
- تحديث الانظمة والقوانين الجامعية لتتناسب مع الانماط الادارية الحديثة وبخاصة نمط القيادة التحويلية.
- تقويم ممارسة القيادة التحويلية بابعادها المختلفة في الجامعات دوريا ووضع نتيجة التقويم كمعيار مقارنة جانب القيادة في معايير الجودة.
- تطوير رسالة واهداف الجامعات لتتناسب مع الانماط الادارية الحديثة وبخاصة نمط القيادة التحويلية.
- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في الجامعات الفلسطينية من خلال وضع نظام عادل من الحوافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتطوير الاداء.
- تعميم نتائج هذه الدراسة على رؤساء الجامعات والادارات المختلفة كتغذية راجعة حول ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية، والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل بما يخدم اهداف الجامعة.
- تضمين بعض خصائص القيادة التحويلية ضمن معايير اختيار القادة في الجامعات الفلسطينية.
- حث القيادات الجامعية على دعم وتشجيع العمل الجماعي في حل المشكلات في العمل من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الافكار وتقبل الاراء المختلفة والتوفيق بينها.

- زيادة الاهتمام ببناء قيادات الصف الثاني في الجامعات وتدريبهم وتنمية قدراتهم في الاساليب القيادية المختلفة وخاصة القيادة التحويلية.

- عقد مؤتمر سنوي مشترك تشارك فيه جميع الجامعات الفلسطينية يكون متخصصاً في مناقشة الممارسات القيادية المثلى وبخاصة القيادة التحويلية، وعرض التجارب الناجحة لتقويمها وتطويرها وتعميمها في الجامعات.

3.4.5 توصيات خاصة بالدراسات المقترحة:

- إجراء دراسة في الجامعات الفلسطينية، لاستقصاء الصفات السلوكية والمهنية للقيادة الادارية كرؤساء الجامعات والعمداء والمدراء .
- دراسة دور القيادة التحويلية في تنمية أداء اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، او ولائهم وانتمائهم للجامعة.
- إجراء دراسات مماثلة من وجهة نظر الاداريين في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شعبان، قمر وأبوسمرة، محمود والطيطي، محمد. (2010). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس. مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، العدد المزدوج (7 و8)، ص ص 60-80.
- أبوسمرة، محمود وقرنبح، قمر الدين وجبر، أحمد. (2003). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (42)، ص ص 241 - 292.
- ابو معمر، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو هدف، سامي عايد. (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أفوليو، بروس. (2003). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بدح، أحمد. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 43، ص ص 1-23.
- البدرى، طارق. (2002). اساسيات في علم ادارة القيادة. عمان: دار الفكر.
- بني عيسى، أحمد. (2005). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ثابت، عادل. (2008). الادارة المعاصرة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الجارودي، ماجدة. (2007)، إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسن، ماهر محمد. (2004). القيادة: اساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.

- خلف، محمد كريم. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخوالدة، عايد و جرادات، محمد. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 23، الجزء (1)، ص ص 1- 32.
- درويش، أبراهيم. (1982). الادارة العامة في النظرية والممارسة. ط5، القاهرة: دار النهضة العربية.
- الذيب، سامر كمال. (2012). مدى ممارسة القيادة الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرقاد، هناء وابو دية، عزيزة. (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنيه الرسميه وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئه التدريس. مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 26، الاصدار (5)، ص ص 1191-1216.
- الرقب، أحمد صادق. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- رشيد، مازن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، المجلد 25، العدد (2)، ص ص 465-500.
- سميرات، سمر. ومقابلة عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات- العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق (1)، ص ص 513-536.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، عباس والتتح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه. مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL ، العدد 45، ص ص 73- 91.
- شقوارة، سناء علي. (2012). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، الجزء (2)، العدد (1)، ص ص 1- 29.

- شقوارة، سناء علي. (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الشمري، أحمد مطر. (2012). درجة ممارسة الادوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- شوقي، طريف. (1992): السلوك القيادي وفعالية الادارة. القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- صالح، سميرة. (2008): أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الحضر، باتنة، الجزائر.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2002). درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدرها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (26)، العدد (6)، ص ص 1429-1472.
- العاجز، فؤاد. (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كاحد مجالات تطوير الادارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الاسلامية، 17(2)، ص ص 273-302.
- العامري، أحمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (9)، العدد(1)، ص ص 19-39.
- العبادلة، عبد الرحمن فالح. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان. (2007). البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه. عمان: دار الفكر.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005، آذار): دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الاداري الثالث: ادارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري (نحو ادارة متغيرة فاعلة). جدة، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- العرفي، عبد الله ومهدي، عباس. (2008): **مدخل إلى الإدارة التربوية**. ط2، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- العساف، أحمد. (2002). **مهارات القيادة وصفات القائد**. منشور على الصفحة الشخصية للدكتور أحمد عبد المحسن العساف: السعودية.
- العساف، صالح بن حمد. (2003). **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية**. ط3، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- عشاوي، سعد الدين. (2000). **اسس الادارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية**. الرياض: مطابع اكاديمية نايف للعلوم الامنية.
- العضايمة، عدنان والعمرى، جمال والإبراهيم، عدنان. (2011). **درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد (26)، العدد (4)، ص ص 224-268.
- العمر، أمينة بن سليمان. (2009): **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، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العميان محمود سلمان. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عواد، أحمد. (2012أ). **القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عواد، ريم. (2012ب). **علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان وأشتية، عماد و زيادات، موفق ورحال، عمر (2013). **المسؤولية المجتمعية**. رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- عيسى، سناء محمد. (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ألغامدي، جمعان بن خلف. (2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ألغامدي، سعيد بن محمد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الفار، شهناز. (2013). درجة توافر الكفايات الادارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، المجلد (27)، العدد (7)، ص ص 1377- 1414.
- القحطاني، سالم. (2001). القيادة الادارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض: مرمر للنشر والطباعة.
- القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كلالدة، ظاهر محمود. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كنعان، رؤيا محمد. (2014). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- كنعان، نواف. (1995). القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مددين، سحر خلف. (2013). درجة ممارسة قياده التحويلية وعلاقتها بالروح المعنويه لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعوديه. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مرعي، كاتنكان فواز. (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.
- نعساني، عبد المحسن. (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية) سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية)، المجلد(30)، العدد (1)، ص ص 67 - 87.

- الهلالي، أشربيني هلاي. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية). مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (7)، العدد (21)، ص ص 81-110.
- الهواري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد. (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21. ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- وادي، لمين. (2014). مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية للسلوكيات القيادية التحويلية و معوقات ممارستها- دراسة ميدانية بجامعة عنابة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف2، سطيف، الجزائر.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2015). الدليل الاحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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.
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). The four Is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Basham, L. (2010), *Presidents as transformational or transactional leaders in higher education*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional / transformational leadership paradigm transcend organization and national boundaries?. *American Psychologist*, Vol. 52, 130-139.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

- Bass, B. (2001). *Leadership: Good, better, best*. In: Bass, B. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, M., & Avolio, B. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Boating, I. (2014). *A Quantitative Case Study of Transformational Leadership Characteristics of Vally View University in Gana*. Unpublished doctoral dissertation, Andrews University, Michigan, USA.
- 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.
- Burns, J. (1978), *Leadership*. New York: Happer & Row.
- Chohen, A. (1990). *The art of a leader, Englewood cliffs*. New Jersey: Jossy-Bass
- Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19 (3), 3-47.
- Daft, R. (2008). *Organization: Theory and Design*. New York: West Publishing.
- Daft, R. (1999). *Leadership: Theory and practice*. New York: Pryden Press
- DeBerry, S. (2010). *Using transformational leadership to change organizational culture in a government agency*. ProQuest UMI Dissertation Publishing. No. 3426512.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Liethwood, K., & Jantz, D. (2003), Transformational leadership effects on teachers commitment and efforts toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 227-256
- Hoyt, C. & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34 (6), 678-715.
- John, D. (2008). *An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm*. Pro Quest UMI Dissertation Publishing No. 3289494.

- Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Kotter, P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free press
- Leithwood, K. (1992). Transformational leadership, where does it stand?. *Education Digest*, 58 (3). 17-21.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill book co.
- 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 Psychology*, 93 (4), 923-934.
- Litterer, J. (1997). *The analysis of organization*. 2nd ed, New York: John Wiley & Sons.
- Livingston, R. (2010). *An Investigation of transformational leadership in a virtual learning environment*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3433408.
- Loudon, K. C. & Loudon, J. P. (1992). *Management Information System*, New York: Macmillan Publishing Company.
- Lucks, Howard J. (2002). *Transformational leadership and teacher motivation across New York City public schools*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3058275.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*. 63 (5), 465-475.
- Northouse, P. (2004). *Leadership theory and practice*. 3rd. ed. San Francisco CA: Sage Publications, Inc.
- Piccolo, C. & Colquitt, J. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* , 49 (2), 327-340.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual & empirical. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rugg, L. (2005). *Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3210777
- Ryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*, London: Sage.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effect on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197

- Sama, L. & Shoaf V. (2008). Ethical leadership for professions: fostering a moral community. *Journal of Business Ethics*. 78, 39-46.
- Sekaran, U. , Bougie, R. (2013), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 6th ed, New York: John Wiley & Sons.
- Shandrina, G. (2007), *The satisfaction and dissatisfaction of African and American women administrators using transformational leadership practices*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3255525.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1990). *The Transformational leader*. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.
- Wolfram, H, & Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 260-274.
- Zhou J. & Shin S. (2003). Transformational leadership conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.

المواقع الإلكترونية:

- www.alquds.edu موقع جامعة القدس
- www.qou.edu موقع جامعة القدس المفتوحة
- www.mohe.pna.ps وزارة التربية والتعليم العالي
- www.pcbs.gov.ps الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الملاحق:

ملحق رقم (1): قائمة باسماء محكمي الاستبانة:

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	د. محسن عدس	اساليب تدريس	جامعة القدس
2	د. احمد حرز الله	ادارة اعمال	جامعة القدس
3	د. عبد الرحمن التميمي	علوم البيئة	جامعة القدس
4	أ. د. تيسير ابو ساكور	ادارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.د. زياد الجرجاوي	اصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. فتح الله غانم	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
7	أ.د. نياي جرار	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
8	د. معزوز علاونة	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة
9	د. عطية مصلح	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
10	د. حمدي ابو جراد	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة
11	د. محمد عوض	ادارة عامة	جامعة الخليل
12	د. حسين عبد القادر	ادارة اعمال	جامعة الاستقلال

جامعة القدس
برنامج الدراسات العليا
معهد التنمية الريفية المستدامة
حضرة الدكتور

المحترم
تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة)، بإشراف الدكتور محمود ابو سمرة المحترم، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات من جامعة القدس.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة ببناء الإستبانة المرفقة ، راجية منكم التكرم بالإجابة عن فقراتها وبما يتفق مع رأيكم بوضع إشارة (√) أمام العبارة وفي العمود المناسب، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة

ميرفت الحسيني

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع إشارة (√) أمام إجابتك:

1. الجنس: ذكر انثى

2. الجامعة: القدس القدس المفتوحة

3. المؤهل العلمي: دكتوراة ماجستير

4. الجامعة التي تخرجت منها: محلية عربية اجنبية

5. الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

6. هل سبق وان عملت في موقع اداري او قيادي في الجامعة؟

نعم لا

القسم الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

البعد الأول: (التأثير المثالي(الكاريزما))

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تتجاوز ادارة الجامعة مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
2	تحظى ادارة الجامعة بثقة العاملين واحترامهم					
3	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على الإقناع لزيادة الحماسة للعمل					
4	تعمل ادارة الجامعة على بناء الثقة بين العاملين في الجامعة					
5	تركز ادارة الجامعة على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة					
6	تأخذ ادارة الجامعة بالحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تتخذها.					

					7	لدى ادارة الجامعة احساساً بالثقة بالنفس.
					8	تستخدم ادارة الجامعة الاساليب المهنية لاجراء التغييرات المطلوبة.
					9	تؤكد ادارة الجامعة على اللباقة المهنية
					10	تحرص ادارة الجامعة على توفير الاحتياجات الشخصية للعاملين
					11	تتصرف ادارة الجامعة بشكل نموذجي في ادائها الاداري
					12	يوجد رؤية واضحة للمستقبل لدى ادارة الجامعة
					13	تعتمد ادارة الجامعة اسلوب التغذية الراجعة في ادائها

البعد الثاني: (التحفيز الالهامي)

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
14	تثير ادارة الجامعة روح التحدي لدى العاملين					
15	تشجع ادارة الجامعة على تحقيق المزيد من الانجازات					
16	تنظر ادارة الجامعة بتفاؤل نحو المستقبل.					
17	تسعى ادارة الجامعة لايصال رؤيتها المستقبلية للعاملين					
18	تؤكد ادارة الجامعة على أهمية وجود احساس جماعي برسالة الجامعة					
19	يتوفر لدى ادارة الجامعة الثقة بامكانية تحقيق الأهداف الموضوعية					
20	تقدم ادارة الجامعة النصح والارشاد للعاملين					
21	تركز ادارة الجامعة على انجاز المهام بروح الفريق					
22	تثق ادارة الجامعة بقدرات العاملين على انجاز الاهداف المحددة					
23	تحفز ادارة الجامعة العاملين لتحقيق رؤية الجامعة					
24	تعتبر رؤية الجامعة مصدر الهام للعاملين في الالتزام					

					تعمل ادارة الجامعة على تقديم الحوافز للعاملين وفق معايير مهنية	25
البعد الثالث: (الاستشارة الفكرية)						
#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تشجع ادارة الجامعة على اكتشاف حلول خلاقية للمشكلات التي تواجه العمل					
27	تتعرف ادارة الجامعة باستمرار على ما يود العاملون تحقيقه في عملهم					
28	تقترح ادارة الجامعة طرقاً مبتكرة في كيفية إتمام المهمّات					
29	تحت ادارة الجامعة على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.					
30	تعتمد ادارة الجامعة اسلوب النقد البناء عند مناقشة الافكار ومعالجة المشكلات					
31	تحرص ادارة الجامعة على اىصال المعلومات اللازمة للعاملين					
32	تشجع ادارة الجامعة على طرح الافكار حتى لو اختلفت مع افكارها					
33	تطرح ادارة الجامعة رؤية عامة لما يجب عمله وتترك التفاصيل للعاملين					
34	تمنح ادارة الجامعة الوقت الكافي للاستماع الى افكار العاملين					
35	تثير ادارة الجامعة العاملين نحو التغيير بصفة مستمرة					
36	تدفع ادارة الجامعة العاملين نحو استخدام تقنية المعلومات في العمل					
37	تساعد ادارة الجامعة العاملين على التكيف مع التغيرات التي تحصل في انماط وطرق العمل					
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية						
#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
38	تستمع ادارة الجامعة باهتمام لآراء العاملين الشخصية					
39	تحترم ادارة الجامعة قناعات العاملين الشخصية					
40	تتعامل ادارة الجامعة مع العاملين كأفراد أكثر من					

					كونهم أعضاء في جماعات عمل	
					تهتم ادارة الجامعة بتلبية حاجات العاملين الشخصية	41
					تبدي ادارة الجامعة اهتماما شخصيا باعضاء هيئة التدريس الجدد	42
					تقدّر ادارة الجامعة الاعمال المنجزة مهما كانت صغيرة	43
					تعطي ادارة الجامعة اهتماما شخصيا لاعضاء هيئة التدريس المميزين	44
					توفر ادارة الجامعة ما يلزم لبناء قدرات العاملين المهنية	45
					تسند ادارة الجامعة الاعمال الصعبة لبعض العاملين لقناعتها بامتلاكهم القدرة على انجازها	46
					تهتم ادارة الجامعة بالمشاركة في المناسبات الاجتماعية لاعضاء هيئة التدريس	47
					تراعي ادارة الجامعة مشاعر العاملين عند تقديمها النصح والتوجيه	48

أية مقترحات أخرى (انكرها من فضلك):

.....

.....

.....

مع شكري وتقديري لحسن تعاونكم . . .

ملحق رقم (3): التنظيم القيادي (الإداري) للجامعات الفلسطينية

جرت العادة في الجامعات أن القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة تأخذ الشكل الهرمي، وتتدرج القيادات المسؤولة في إدارة الجامعة وفق الهيكلية الهرمية من رئيس الجامعة ، فنواب الرئيس، فالعمداء فرؤساء الأقسام، وهؤلاء جميعًا جامعون في نشاطاتهم بين الصفة الأكاديمية والصفة الإدارية منهم أعضاء هيئة التدريس أساسًا ويقومون إلى جانب ذلك بنشاطات إدارية، ما لم تتطلب طبيعة المنصب أن يكون شاغله متفرغًا طيلة قيامه بأعباء القيادة كما هو الحال في منصب رئيس الجامعة، فإن ترك القيادة عاد إلى وظيفته كعضو هيئة التدريس

وما يميز الجامعات الفلسطينية أن لديها استقلالية إدارية على الرغم من وجود نوع من الإشراف لوزارة التربية والتعليم العالي، وعلى مستوى كل جامعة فإن التنظيم الإداري يتكون من: (العاجز، 2009)

- **مجلس الأمناء:** يتشكل مجلس أمناء الجامعة من مجموعة مختارة من العلماء من مختلف أنحاء البلد، وهم المؤتمنين على رعاية الجامعة وضمان تحقيق أهدافها ودعمها والحفاظ على جودة العملية التعليمية. ويتشكل المجلس من كل من: رئيس مجلس الأمناء وأعضاء مجلس الأمناء، وغالبًا يكون هذا التشكيل بقرار سياسي من الدولة.

- **مجلس الجامعة:** يتولى مجلس الجامعة إعداد مشاريع أنظمة الجامعة، ومشروع موازنتها، كما يقوم باتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع مستوى التعليم والبحث العلمي في الجامعة حسب الاحتياجات الوطنية، والنظر في مشاريع الخطط الدراسية المقدمة من الكليات ومناقشتها. والتنسيق بين أعمال الكليات، ووضع التقوي م الجامعي السنوي، ومنح الدرجات العلمية والفخرية والشهادات، ورفع ذلك كله إلى مجلس الأمناء للمصادقة، ويتشكل في العادة من رئيس الجامعة (كرئيس للمجلس) وعضوية كل من نواب الرئيس والعمداء .

- **المجلس الأكاديمي:** وهو يهدف إلى المساهمة في تطوير وتقديم المؤسسة وفي بلورة سياستها وأنظمتها الأكاديمية، كما يتداول في سياسة وأنظمة المؤسسة الأكاديمية التي لها صلة بالمؤسسة ككل وعلى وجه التحديد في الأمور الأكاديمية التي لا تنحصر في كلية بعينها، ويكون هذا المجلس في العادة برئاسة نائب الرئيس للشئون الأكاديمية وعضوية كل من العمداء وعضوين منتظمين من هيئة التدريس برتبة محاضر (مدرس مساعد) فما فوق منتخبين من كل كلية يتم انتخابها من قبل هيئة التدريس في تلك الكلية

- **مجلس الكلية:** يتكون هذا المجلس في العادة من عميد الكلية كرئيس ومن رؤساء الأقسام في الكلية كأعضاء ، ويهدف هذا المجلس إلى النظر بأمور الكلية من أعضاء هيئة تدريس وطلاب.

- **مجلس القسم:** برئاسة رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس من نفس القسم مهمتهم عقد الاجتماعات للنظر بأمور القسم ومن ثم رفع توصية لمجلس الكلية أو العميد

القيادات المسؤولة عن إدارة الجامعة:

هناك مجموعة من القيادات المسؤولة التي يجب أن تكون في كل جامعة، وهذه القيادات هي: (العاجز، 2009)

• **رئيس الجامعة:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء، ويفضل فيمن يعين رئيسًا للجامعة أن يكون برتبة أستاذ، وتكون مدة تعيينه سنتين قابلتين للتجديد، ورئيس الجامعة مسئول عن إدارة شؤون الجامعة، كما يتولى شؤون الإعلام فيه، ويمارس الصلاحيات التي تضمن حسن سير العمل في الجامعة وفق أحكام القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة، وهو مسئول تجاه مجلس الأمناء.

• **نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:** وهو أيضًا يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة، ويفضل أن يكون برتبة أستاذ أو إحدى رتب الأستاذية، وتكون مدة تعيينه في العادة سنتين قابلتين للتجديد، وإذا انتهت مدة خدمته كنائب للرئيس استمر في عضويته في الهيئة التدريسية، وهو مسئول تجاه رئيس الجامعة، ويتولى الإشراف على أعمال الكليات وجميع الوحدات الأكاديمية بما في ذلك البرامج والمراكز الخاصة ومراكز الأبحاث، والإشراف على شؤون المكتبة وعلى مكتب القبول والتسجيل وعلى شؤون الهيئة التدريسية وعلى مكتب شؤون الطلبة، وكذلك تقديم تقرير تفصيلي للرئيس بالإضافة إلى ما يكلفه به الرئيس من أعمال، كما أنه يقوم مقام الرئيس ويمارس صلاحياته في حال خلو منصب الرئيس أو غياب الرئيس.

• **نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة، ويشترط أن تتوفر لديه الشروط العلمية والعملية اللازمة لتصريف الأمور المالية والإدارية العامة في المؤسسة، ويكون تعيينه في العادة لمدة أربع سنوات، وهو مسئول تجاه الرئيس، وإذا انتهت خدمته كنائب للرئيس استمر في عضويته بالهيئة التدريسية، وهو يمارس عدة صلاحيات ومسئوليات منها:

- الصلاحيات المالية مثل الإشراف على إدارة حسابات الجامعة وعلى تطبيق جميع العقود والاتفاقيات بين الجامعة وعملائها، وإعداد التقارير المالية الدورية، وإعداد الموازنة ومراقبة تنفيذ بنودها وإعداد البيانات المالية الختامية في نهاية كل سنة وتقديمها لمدقق حسابات الجامعة.

- الصلاحيات الإدارية كالإشراف على إدارة شؤون جميع الموظفين باستثناء أعضاء هيئة التدريس والمعيد والمساعدين والأكاديميين من تعيين وإنهاء خدمة.

- الصلاحيات المتعلقة بلوازم الجامعة وأجهزتها كالإشراف على شراء وتسجيل ومراقبة وتخزين اللوازم وتوزيعها على مرافق الجامعة.

- الصلاحيات المتعلقة بالحرم الجامعي وصيانته والخدمات الطلابية العامة وخدمات الأساتذة والموظفين.

• **نائب الرئيس للتخطيط والتطوير:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة ويفضل أن تتوفر لديه شروط إحدى رتب الأستاذية بالإضافة إلى المؤهلات العلمية اللازمة لتصريف أمور منصبه، ويكون تعيينه لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، وهو يتولى إعداد المخططات للجامعة على المستوى القصير والبعيد ورفع التوصيات بشأنها إلى الرئيس، وإعداد دراسات تساعد في تقييم المناهج والبرامج المنهجية واللامنهجية وتحديد متطلبات الجامعة للأساتذة والموظفين والأبنية، ودراسة كل ما يتعلق بسياسة قبول الطلاب، والميزانية وسياسة التمويل والجهاز الإداري والأكاديمي والخريجين، وكذلك عمل دراسات مقارنة مع الجامعات الأخرى وحول حاضر الجامعة ومستقبلها.

• **عمداء الكليات:** ويعين عميد الكلية ويعفى من منصبه بقرار مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة ويفضل أن تتوفر فيه إحدى رتب الأستاذية ويكون تعيينه في العادة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويكون مسئولاً تجاه نائب الرئيس للشئون الأكاديمية، وهو يتولى ما يلي:

- إدارة شؤون الكلية وتنفيذ قانون الجامعة والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه وقرارات مجلس الكلية واللجان المختصة.

- تقديم تقرير في نهاية كل فصل جامعي إلى نائب الرئيس للشئون الأكاديمية عن شؤون التعليم والبحوث العلمية وسائر النشاطات في كليته وآية اقتراحات يراها.

- رئاسة مجلس الكلية والدعوة إلى اجتماعاته ورفع توصياته إلى نائب الرئيس للشئون الأكاديمية وأية صلاحيات أخرى يمنحها إياها قانون الجامعة أو الأنظمة الصادرة بمقتضاه.

• **عميد شؤون الطلبة:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من رئيس الجامعة ويفضل أن تتوفر لديه شروط إحدى رتب الأستاذية بالإضافة إلى المؤهلات العلمية اللازمة لتصريف أمور منصبه، ويكون تعيينه في العادة لمدة ثلاث سنوات وهو مسئول تجاه نائب الرئيس للشئون الأكاديمية، ويشرف على جميع نشاطات الطلبة في الجامعة بموجب الأنظمة الخاصة بذلك، ويرأس لجنة النظام ولجنة المنح الطلابية ويدعو إلى اجتماعها.

• **عميد القبول والتسجيل:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب من مجلس الجامعة لمدة ثلاث سنوات وهو مسئول تجاه نائب الرئيس للشئون الأكاديمية، ويتولى الصلاحيات والمسئوليات التي يحددها له مجلس الجامعة عند التعيين.

• **أمين المكتبة:** وهو يعين ويعفى من منصبه بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من مجلس الجامعة على أن تتوفر لديه جميع الشروط العلمية والفنية اللازمة لإدارة شؤون المكتبة، ويكون التعيين في العادة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وهو مسئول تجاه نائب الرئيس للشئون الأكاديمية، ويكون لأمين المكتبة الصلاحيات والمسئوليات التي يحددها مجلس الجامعة عند التعيين.

• رؤساء الدوائر "الأقسام": يعين رئيس القسم ويعفى من منصبه بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من العميد بعد التشاور مع أعضاء هيئة التدريس في الدائرة (القسم) ويكون تعيينه في العادة لمدة سنتين، ويكون رئيس الدائرة (القسم) مسئولاً عن حسن سير التدريس فيها، والذين يرتبطون به مباشرة وعليه أن يقدم إلى عميد الكلية في نهاية كل فصل جامعي تقريراً صادراً عن مجلس القسم يتضمن نشاط الدائرة أو أي اقتراحات يرى فيها مصلحة القسم ويرفع توصيات مجلس الدائرة إلى العميد

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16 مقارنة بين القائد والمدير	1.2
39 السمات المصاحبة لابعاد القيادة التحويلية	2.2
75 معاملات الارتباط	1.3
76 معاملات ارتباط ابعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية	2.3
76 معامل ثبات الاتساق الداخلي لابعاد استبانة القيادة التحويلية	3.3
80 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة	1.4
80 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	2.4
81 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	3.4
82 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة التي تخرج منها	4.4
83 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	5.4
84 خصائص افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المشاركة في العمل الاداري	6.4
85 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التحويلية...	7.4
87 نتائج اختبار "t" للتحقق من واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية	8.4
88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التأثير المثالي(الكاريزما)	9.4
90 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة التحفيز الالهامي..	10.4
91 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الاستثارة الفكرية...	11.4
93 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة الاعتبارات الفردية	12.4
95 نتائج اختبار "t" للتحقق من الفروق بن متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	13.4
96 نتائج اختبار "t" للتحقق من الفروق بن متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة	14.4
97 نتائج اختبار "t" للتحقق من الفروق بن متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	15.4
98 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة	16.4

99	الدراسة تبعا لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	17.4
100	نتائج اختبار "t" للتحقق من الفروق بن متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المشاركة في العمل الاداري	18.4

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
122محكمو الاستبانة.....	1.3
123استبانة الدراسة.....	2.3
128التتظيم القيادي (الإداري) للجامعات الفلسطينية.....	3.3

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر وعرفان.....	
ج	المصطلحات.....	
د	الملخص باللغة العربية.....	
و	الملخص باللغة الانجليزية.....	
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة واهميتها.....	
1	المقدمة.....	1.1
3	مبررات الدراسة.....	2.1
4	أهمية الدراسة.....	3.1
5	أهداف الدراسة.....	4.1
5	مشكلة الدراسة.....	5.1
6	أسئلة الدراسة.....	6.1
7	فرضيات الدراسة.....	7.1
8	متغيرات الدراسة.....	8.1
8	هيكلية الدراسة.....	9.1
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
9	مقدمة.....	1.2
9	الإطار النظري.....	2.2
9	القيادة ومفهومها.....	1.2.2
13	التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها.....	2.2.2
17	أهمية القيادة.....	3.2.2
18	أنماط القيادة.....	4.2.2

22 نظريات القيادة	5.2.2
22 نظرية السمات	1.5.2.2
24 النظريات السلوكية	2.5.2.2
25 النظريات الموقفية للقيادة	3.5.2.2
26 نظريات القيادة الجديدة	4.5.2.2
26 القيادة التبادلية	1.4.5.2.2
27 القيادة التحويلية	1.4.5.2.2
39 القيادة التحويلية في المجال الجامعي	6.2.2
41 خصائص القائد التحويلي في الجامعي	7.2.2
42 نبذة عن جامعتي القدس والقدس المفتوحة	8.2.2
42 جامعة القدس	1.8.2.2
43 جامعة القدس المفتوحة	2.8.2.2
44 الدراسات السابقة	3.2
44 الدراسات العربية	1.3.2
62 الدراسات الاجنبية	2.3.2
69 التعقيب على الدراسات السابقة	3.3.2

71 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

71 مقدمة	1.3
71 منهج الدراسة	2.3
71 مجتمع الدراسة	3.3
72 عينة الدراسة	4.3
72 مصادر جمع البيانات	5.3
73 أداة الدراسة	6.3
74 صدق الاداة	7.3
76 ثبات الاداة	8.3
77 اجراءات تطبيق الدراسة	9.3
77 حدود الدراسة	10.3

78 محدّدات الدراسة	11.3
78 المعالجة الاحصائية	12.3
80 الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
80 مقدمة	1.4
81 خصائص عينة الدراسة	2.4
84 نتائج اسئلة الدراسة وفرضياتها	3.4
85 نتائج سؤال الدراسة الاول	1.3.4
94 نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.3.4
102 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
102 مقدمة	1.5
102 مناقشة نتائج السؤال الاول	2.5
104 مناقشة نتائج السؤال الثاني	3.5
105 مناقشة نتيجة الفرضية الاولى	1.3.5
106 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية	2.3.5
106 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة	3.3.5
107 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة	4.3.5
108 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة	5.3.5
108 مناقشة نتيجة الفرضية السادسة	6.3.5
109 الاستنتاجات والتوصيات	4.5
109 الاستنتاجات	1.4.5
110 التوصيات	2.4.5
113 التوصيات الخاصة بالدراسات المقترحة	3.4.5
113 المصادر والمراجع	
132 فهرس الجداول	
134 فهرس الملاحق	
135 فهرس	
 المحتويات	