

مؤشرات القيادة التحويلية لدى الادارات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية
(دراسة حالة: جامعة النجاح الوطنية)

الباحث/

معمربد الرحمن شبيب

*طالب دكتوراه-كلية الدراسات العليا-الادارة التربوية- الجامعة العربية الامريكية-رام الله

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ممارسة الادارة الجامعية في الجامعات الفلسطينية(دراسة حالة: جامعة النجاح الوطنية) لنمط القيادة التحويلية بابعادها الاربعه(التاثيرالمثالي، الحفزلالهامي، الاعتبارات الفردية، الاثارة الفكرية) من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بعمل دراسة استطلاعية باستخدام إستبانة إحتوت على (20) مؤشرا لابعاد القيادة التحويلية الاربعه، وكانت عينة البحث هي مجتمع البحث وبلغ عددها (30) عضوهيئة تدريسية من كلية الاقتصاد، وبعدهم وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام (SPSS).اظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة الادارة الجامعية لنمط القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية بلغت (66%) وهي نسبة متوسطة. وكان من اهم توصيات الدراسة ضرورة ابداء الادارات الجامعية المزيد من المرونة والانفتاح والتاثيرالمثالي نحوالموظفين، والحفز الالهمي ومراعاة الاعتبارات الفردية لديهم، وأن تعمل على تعزيز الاثارة الفكرية لديهم للابداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية

Abstract

This study aimed to identify the extent that university administration in Palestinian universities (Case study: Najah National University) practice the transformational leadership style with its four dimensions (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation) from the point of view of the faculty members. The study followed the analytical descriptive method, the researcher conducted exploratory study and use the questionnaire that contained (20) indicators of the four dimensions of transformational leadership. The Sample of the study was the same of population (30) faculty members of Economic Faculty. Data collected and analyzed d by using Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results of the study showed that the extent that university administration practice the transformational leadership was (66%) which is a medium percentage. The most important recommendations of the study were the need for university administration to be more flexible, openness, and ideal influence towards employees, inspiration, Individualized Consideration, and intellectual Stimulation for creativity and innovation.

Keywords: Transformational Leadership, Higher Education, Najah National University

المقدمة

في ظل الدعوات العالمية الى إعادة تجديد أنظمة التعليم وكان اخرها مؤتمر قمة تحويل التعليم 2022 والذي عقدته الامم المتحدة في نيويورك في شهر 9 عام 2022 والذي شاركت فيه دولة فلسطين الى جانب 130 دولة، حيث أشار البيان الختامي للمؤتمر الى أن "أكثر من 130 دولة استجابت للدعوة إلى إعادة تجديد أنظمة التعليم" وكما أشار البيان الى أن "توفر قمة الأمم المتحدة فرصة "تتاح مرة واحدة في كل جيل" لاسترداد ما ضاع من فرص التعلم وتعزيز الأهداف التي تأخر تحقيقها بشكل كبير وإعادة التفكير في أنظمة التعليم(منظمة الامم المتحدة،قمة تحويل التعليم،2022).

تسعى الدول الى تحقيق اهداف التنمية المستدامة ال 17 للعام 2030 ،التي وضعتها الامم المتحدة عام 2015 ولاسيما الهدف الرابع المتعلق بالتعليم الجيد ومنذ ذلك الحين تعمل الدول و مؤسسات التعليم العالي على وضع الخطط والاهداف الاستراتيجية لتحقيق الهدف الرابع الخاص بالتعليم الجيد(منظمة الامم المتحدة. 2015).اهداف التنمية المستدامة 2030.

اطلق مجلس الوزراء الفلسطيني عام 2016 أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 وكان تطوير التعليم من ضمن محاورها الرئيسية -المحور الثالث: التنمية المستدامة و تحقيق الاستقلال الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون والتعليم والرعاية الصحية الجيدة والشاملة وتمكين المجتمع على الصمود والتنمية(مجلس الوزراء الفلسطيني،أجندة السياسات الوطنية 2017-2016،2022).

قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية باعداد الخطة الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي 2021-2023، وتضمنت الخطة الاستراتيجية (5) اهداف استراتيجية منها: الهدف الاستراتيجي الرابع: إصلاح وتطوير إدارة وحوكمة التعليم العالي وضمان استدامته.(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،الخطة الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي 2021- 2023 ،2020).

تعمل الجامعات على تطوير استراتيجياتها لتناسب مع حجم التغييرات والتوجهات الجديدة ، ولا سيما التطورات العلمية و التكنولوجيا الهائلة والمتسارعة، لذلك تحتاج الجامعات الى قيادات ادارية فاعلة من ذوي اصحاب رؤية بعيدة المدى تتفق مع التوجهات المستقبلية نحو تطوير التعليم العالي، يجب ان تكون لدى هذه القيادات قدرات مهنية وسمات شخصية تستطيع ان تستنهض وتجمع قدرات وطاقات جميع العاملين .وأن تتضافر جهود الجميع اداريين وأكاديميين معاً حيث يعتبر الجهاز الاداري والجهاز الأكاديمي(اعضاء الهيئة التدريسية) ركنين رئيسيين يكمل بعضهما البعض لإحداث عملية التطوير بحيث يعمل كلاهما معا بانفتاح وتعاون مشترك نحو تحقيق رؤية واهداف الجامعة الاستراتيجية. القيادة التقليدية لن يستطيع ان تقوم بهذه المهمة التطويرية وأن تتكيف مع هذه المتغيرات والمتطلبات الجديدة والرؤى المتعلقة بالتعليم العالي والذي يعتبر محور اساسي في للتنمية المستدامة فهذا يحتاج الى قيادة مبدعة ومرنة وقادرة على التغيير(رشيد ومزهر،2018).القيادة التحويلية تعد من اهم الانماط القيادية المتطورة التي تساعد في انجاز عملية التغيير والتطوير،القيادة التحويلية تعد محفزا لتحسين الاداء فهي تهتم بتطوير الموظفين وتمكينهم ومشاركتهم في وضع الاهداف بحيث تصبح اهداف مشتركة بين الجامعة والعاملين فيها- مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للجامعة.القيادة التحويلية تعمل باستمرارعلى توفير بيئة تشجع وتساند الموظفين في تطوير انفسهم مما يؤدي الى تمكين الجامعة من مواكبة المستجدات والتطورات المعاصرة، لذلك تهتم القيادة التحويلية بالاعتبارات الفردية للموظفين، وتعمل على توفير وتقديم المتطلبات اللازمة لهم، وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مما يساعد على تحسين مناخ العمل الجامعي ويعمل على تحسين الأداء بكفاءة وفاعلية، وهذا ما اكدت عليه العديد من الدراسات السيكولوجية (كنعان،2014).القيادة التحويلة هي قيادة ذكية في التعامل مع الموظفين وتعتبرقيادة ملهمة ومحفزة لهم، وتتمتلك القيادة التحويلة من الجاذبية ما يجعلها قدوة للآخرين فهي تعمل على اثاره الدافعية لدى العاملين وزيادة توجههم نحو تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.ممارسة القيادات الجامعية لنمط القيادة التحويلة بابعادها الاربعه (التاثيرالمثالي،الحفز الالهامي ،الاعتبارات الفردية،الاثارة الفكرية) يعتبرمن افضل الانماط القيادية ملائمة لتحقيق اهداف الجامعة الاستراتيجية واحداث التغييرالمطلوب في التعليم العالي. القائد التحويلي هو المحرك الاساسي لتنمية الابداع والابتكار وهو يشجع المبادرة والمشاركة وزيادة الدافعية للانجاز عند الموظفين ويجاد طرق ابداعية لحل المشكلات ومواجهة التحديات، ويدعم النماذج الجديدة

والخلاقة لأداء العمل، ويحلل نقاط القوة والضعف للمنظمة، الفرص، والتحديات، ويعمل على تنمية القدرات لدى الموظفين (الصومالي ومتولي، 2018).

مشكلة الدراسة

نظرا للدور المهم الذي يناط بالجامعات في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة وهو التعليم الجيد والتوجهات العالمية نحو تطوير التعليم العالي فهذا يحتاج الى طريقة تفكير جديدة وغير تقليدية وإيجاد استراتيجيات قيادية جديدة. لذلك نمت الحاجة الى تطوير قيادة تحويلية قادرة على إشراك جميع العاملين في الجامعة وخصوصا أعضاء الهيئة التدريسية في رسم السياسات والاستراتيجيات الجديدة وهذا الامر يحتاج الى استنهاض طاقات الجميع وتفعيل دورهم واستخراج الابداعات التي لديهم والحصول على أفضل أداء ممكن لديهم من خلال تحفيزهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وتعزيز كفاءتهم الذاتية وزيادة دافعيتهم، ومن هنا تأتي أهمية وجود قيادة تحويلية فعالة ومؤثرة وملهمة قادرة على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الاربعية، قام الباحث بدراسة استطلاعية لاستشراف المشكلة التي تتعلق في مدى ممارسة القيادة التحويلية وهل الأسباب تعود الى عدم وجود اليات واضحة لممارسة القيادة التحويلية أم ضعف في تطبيق الآليات ويتبلور عن مشكلة الدراسة السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظراعضاء الهيئة التدريسية ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي (نموذج القيادة الجاذبة والقذوة التي يحتذى بها)؟
2. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الحفز الالهامي (نموذج القيادة المحفزة والمعززة للثقة)؟
3. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الاعتبارات الفردية (نموذج القيادة المهتمة بالاحتياجات الفردية)؟

4. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الاثارة الفكرية (نموذج القيادة المعززة للتفكيرالابداعي)؟

فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية يعزى الى الجنس.
2. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية يعزى الى عدد سنوات الخبرة التعليمية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري والمستوى الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية.

أهداف الدراسة

1. تحديد مدى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية الاربعة لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية.
2. تحديد مدى ممارسة بعد التأثير المثالي (نموذج القيادة الجاذبة والقوة التي يحتذى بها) لنمط القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية.
3. تحديد مدى ممارسة بعد الحفز الالهامي (نموذج القيادة المحفزة والمعززة للثقة) لنمط القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية.
4. تحديد مدى ممارسة بعد الاعتبارات الفردية (نموذج القيادة المهمة بالاحتياجات الفردية) لنمط القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية.

5. تحديد مدى ممارسة بعد الاثارة الفكرية (نموذج القيادة المعززة للتفكير الابداعي) لنمط القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية.

أهمية الدراسة

الاهمية العلمية: تكمن الاهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- ان الدراسة تناولت مفاهيم حديثة تتلائم مع التطورات والمستجدات المعاصرة والتي تعمل على زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وكفاءة اعضاء الهيئة التدريسية .
- قد تعتبر هذه الدراسة حافزا للباحثين في اعداد دراسات بحثية حول مواضيع اخرى ذات علاقة بالقيادة التحويلية بقيادة التغيير اوبالابداع الاداري او بالذكاء العاطفي.

الاهمية العملية: تكمن الاهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- توجيه سلوك القيادة التحويلية اتجاه تعزيز الاداء الاداري بما يتسق مع الاهداف الاستراتيجية للجامعة.
- تسلط الضوء على مؤشرات القيادة التحويلية كنمط قيادي واداري حديث يعمل على تطوير الاداء الاداري الجامعي وتعزيز بناء الفكر المؤسساتي .
- تجعل هذه الدراسة في ذهن متخذ القرار في السياسات التعليمية ضرورة تعديل وتطوير الجهاز الاداري وبما يتفق مع آخرالمستجدات الادارية و التعليمية والتكنولوجية.
- التركيز على اهمية استخدام نمط القيادة التحويلية وما يصاحبه من تعزيز وتشجيع للموظفين مما يساهم وينعكس على بيئة ومخرجات التعليم العالي.

التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة :

- القيادة التحويلية: القيادة التي تحول الافراد للافضل وتركز على القيم والاخلاق والمعايير والاهداف طويلة الاجل. قدرة الادارة الجامعية على التواصل مع الموظفين في بناء رؤية الجامعة ووضع اهداف مشتركة لها، وحثهم وتحفيزهم على تحقيقها.
- الجهاز الاداري:المسؤول الاداري في الجامعة في منصب اداري (مدير دائرة)
- اعضاء الهيئة التدريسية : المحاضرين الجامعيين في كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية.
- الجاذبية (التاثير المثالي) (Idealized Influence): تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل اعجاب الموظفين وتقديرهم، مما يدفعهم الى الاقتداء به والاستجابة لتوجيهاته.
- الحفز الالهامي (Inspirational Motivation):سلوكيات القائد التي تثير في الموظفين حب التحدي، وتثير روح العمل كفريق واحد لديهم من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعا.
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص للاعتبارات الفردية ولاحتياجات الموظفين ويؤمن بوجود الفروق الفردية بين الموظفين ويعتني بها.
- الاثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير في عقول الموظفين القدرة على تشخيص صحيح للمشاكل وتقديم الحلول الابداعية لها.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية : عام 2022
- الحدود المكانية: جامعة النجاح الوطنية
- الحدود الموضوعية : الابعاد الاربعة لنمط القيادة التحويلية

- الحدود البشرية: اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية في جامعة النجاح الوطنية.

الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الاطار النظري للدراسة

مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي أول مرة في عام 1978 في كتابات المؤرخ السياسي بين والذي ميز بين نوعين من القيادة على حسب اختلاف العلاقة ما بين القائد والعاملين معه ، فقد بين بيرنز بأن القيادة التحويلية والقائد التحويلي يسعون الى النهوض بالمنظمة نحو هدف أسمى موحد للجميع، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، وفي عام 1985م، قدم باس (Bass,1985)، نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتوالى الأبحاث والدراسات تباعاً، وقدمت النظرية على شكل أبحاث وبرامج للقيادة في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة(كنعان،2014).وضع الباحثون والتربيون العديد من التعريفات للقيادة التحويلية من ابرزها ما يلي:

القيادة التحويلية: هي القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتصلة بالافراد ومهامهم وادوارهم وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى الى اعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Bass.1990).

القيادة التحويلية في الميدان التربوي: هي الاسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة او مشرف القيادة المدرسية من اجل رفع واقع رضا العاملين وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد (القبلي والعمراني،2011).من خلال هذا العرض لتعريفات مفهوم القيادة التحويلية فقد رأى الباحث انه يمكن اجمال مفهوم القيادة التحويلية بانها القيادة التي تحول تغيير سلوك الافراد للافضل وتركز على القيم

والاخلاق والمعايير والاهداف طويلة الاجل. تتميز القيادة التحويلية في قدرتها العالية على قيادة الجامعة من خلال التأثير في سلوكيات الموظفين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على حل المشاكل والتعامل مع الصعوبات التي تواجه منظماتهم بطريقة ابتكارية. القيادة التحويلية تسعى الى فهم ووعي الاعتبارات والاحتياجات الفردية المادية والمعنوية للموظفين والى الاهتمام بشعور الموظفين، سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع الموظفين، وانما يعمل على اشباع تلك الحاجات والتأثير في سلوكيات وتطوير قدرات واستخراج طاقات الموظفين بهدف تحقيق تغيير في طريقة تفكيرهم وتطوير سلوكهم بما يخدمهم ويخدم الجامعة التي يعملون فيها .

أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تتضمن اربعة ابعاد التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاثارة الفكرية (الصومالي ومتولي، 2018) وهي كما يلي:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) (Idealized Influence)

هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب واحترام وتقدير التابعين، وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل اعجاب الموظفين وتقديرهم، مما يدفعهم الى الاقتداء به والاستجابة لتوجيهاته.

2- الحفز الالهامي (Inspirational Motivation)

الحفز الالهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في الموظفين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة في أداء الموظفين، والالتزام بالأهداف، وتثير روح الفريق الواحد لديهم من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعا.

3- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

القائد التحويلي يولي إهتمام خاص للاعتبارات الفردية وإحتياجات الموظفين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير، ويؤمن بوجود الفروق الفردية بين الموظفين ويعتني بها.

4- الاثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

تشير الاثارة الفكرية إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير في عقول الموظفين القدرة على تشخيص صحيح للمشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول الابداعية لها، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.

اهداف القيادة التحويلية

يوجد ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية (كنعان، 2014) وهي على النحو التالي:

1. مساعدة الموظفين على تطوير وتحقيق ثقافة تنظيمية مهنية ومتعاونة: وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى الجامعة الى تحقيقه، واستخدام اليات حديثة لتأييد التغيرات الثقافية والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالجامعة.
2. مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم بطريقة اكثر فاعلية: تؤدي المشاركة بين الموظفين والمديرين الى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا ورؤى الاعتبارات الشخصية .
3. تعزيز تنمية المدرس الجامعي: تعزيز دافعية المدرسين يتم من خلال تبنيهم لمجموعة من الاهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبط المدرسين ارتباطا وثيقا باهداف الجامعة.

القيادة التحويلية في مجال التعليم العالي

القيادة التحويلية في مجال التعليم العالي تتضمن اربعة ابعاد على النحو التالي:

البعد الاول: يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ويتطلب ذلك وجود نوع من الاجماع بين كل افراد المؤسسة التعليمية حول اهدافها واولوياتها لتحقيق هذه الاهداف.

البعد الثاني: يدور حول اهتمام الافراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل من مستويات المؤسسة التعليمية.

البعد الثالث: يركز على المشاركة في القيادة بمعنى ان يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الاهداف.

البعد الرابع: يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية فالقيادة يجب ان تستخدم اليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية. القيادة التحويلية مطالبة بان تشارك في الاتصال والتواصل المباشر مع الموظفين حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية للمؤسسة بالاضافة لمشاركة الموظفين في السلطة وتحمل المسؤولية في القرار، وان تتجه القيادة التحويلية الى المرونة والتحرر من القوالب الثابتة، وذلك لشدة المنافسة في قطاع التعليم العالي مما يتطلب ضرورة توفر القيادة الناجحة الفعالة في كل مجال (القبلي والعمراني، 2011).

سمات القائد التحويلي:

القائد التحويلي يتسم بالسمات التالية (صالح والجرجري وعارف، 2018):

1. يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
2. يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
3. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
4. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبيينها.
5. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
6. يخلق التحدي لمواجهة الصعوبات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
7. يتسم بطرح الأفكار الاباعية الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
8. يسعى الى بناء الاجماع بين اعضاء فريق العمل وإدامة العلاقة معهم.
9. يشجع المرؤوسين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

الدراسات السابقة

لقد اجريت العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية:

أجرى علي (2022) دراسة حول القيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في مكتب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة وتأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في مكتب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، حيث تم تناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والدوافع الملهمة) والتي تعتبر أكثر عملية وواقعية ، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بأبعاده (الإيثار، وعي الضمير، والكمياسة ، والسلوك الحضاري ، والروح الرياضية). تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (40) مسؤول في مختلف المستويات الإدارية، وتم استخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية ، حيث تم تسجيل أعلى قيمة لمعامل الارتباط لبُعد التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية ، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو وضع استراتيجيات دقيقة للغاية لتطبيق العدالة التنظيمية تحكم جميع سياسات الوزارة وخياراتها تجاه جميع أطرافها.

أجرت ديب وجميل وصيوح (2021) دراسة حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على جامعة تشرين) وهدفت الدراسة التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية .إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد ستبانة تم توزيعها على عينة ميسرة مؤلفة من (140) محوث، وتكوّن مجتمع البحث من كادر العاملين في جامعة تشرين، ومن ثم تم الإعتماد على برنامج الـ SPSS لتحليل البيانات المتوفرة .توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، وضرورة الأخذ بالإعتبار تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

أجرت عموري (2020) دراسة حول القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، وهدفت الدراسة التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت باستخدام أداتين للدراسة وهما: الاستبانة والمقابلة وتم تطوير استبانة تتكون من (46) فقرة موزعة على محور القيادة التحويلية بمجالاته (الكاريزما ، والحافز الالهامي ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام بالمشاعر الفردية) ومحور فاعلية الأداء تم توزيعها على عينة مقدارها (104) من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية أي ما يقارب (67%) من مجتمع الدراسي البالغ (156) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بالإضافة إلى إجراء مقابلة استهدفت عدد من الأعضاء والبالغ عددهم (6) تم اختيارهم عشوائياً من الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بواقع (2) من العمداء ورؤساء الأقسام من كل جامعة. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين ، ومن أهم التوصيات اعتماد نظام للحوافز والمكافآت وتفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين العمداء ورؤساء الأقسام والعاملين معهم.

أجرى معمر (2019) دراسة حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الإداريين والأكاديميين) في الجامعات العاملة في المحافظات الجنوبية، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2375) مفردة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (330) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود القيادة التحويلية لدى قادة ومدراء الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث حصل محور القيادة التحويلية ككل على وزن نسبي (77%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن محور الالتزام التنظيمي ككل حصل على وزن نسبي (73.1%)، وكان من أهم التوصيات ضرورة فتح باب التنافس وإقامة البرامج التحفيزية والتطويرية للعاملين، وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في تحقيق الأهداف المستقبلية.

أجرى الصالح (2019) دراسة حول القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان وسيلة لجمع البيانات، حيث كان قوام عينة الدراسة (535) عضو هيئة تدريس (287) من الذكور، و(248) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاء بعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (3,75)، يليه بعد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (3.65). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول جميع محاور القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والكلية والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس. وأوصت الدراسة باعتماد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القادة الأكاديميين على أساس الكفاءة والمهنية، وتعزيز فرص مشاركة القادة الأكاديميين في البرامج التدريبية.

اجرت الصومالي ومتولي (2018) دراسة حول أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي -دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع "الاستبانة" إلكترونياً وورقياً على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وبلغ مجتمع الدراسة (4947) موظف وبلغ حجم العينة (357) موظف، وتم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وأيضاً وجود علاقة قوية و موجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. وكذلك كشفت الدراسة وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ومن أهم توصيات الدراسة أن تعمل مؤسسات التعليم العالي على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، وإيجاد طرق جديدة لحل المشاكل. وحث الحماس في نفوسهم.

أجرى رشيد ومزهر (2018) دراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية- العراق، وهدفت الدراسة الى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء الاقسام في كليات جامعة القادسية البالغ عددها (81) كلية وبين الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على (712) مدرس ومدرسة يعملون في كليات الجامعة المذكورة. وقد تم التعامل مع متغير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وهي (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) بوصفها متغير مستقل، أما الكفاءة الذاتية فقد تم التعامل معها كمتغير تابع. وقد توصلت نتائج الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية، ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة وجوب تركيز رؤساء الاقسام على الممارسات التي تعمل على تعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية لدى اعضاء الهيئة التدريسية سواء ما يتعلق بالتحفيز الفكري او التأثير المثالي او الدافعية الملهمة أو الاعتبار الفردي.

أجرى (2022) Setiawati, Wasliman and Hanafiah, Rostini من جامعة اندونيسيا بحث حول دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المحاضر في التعليم العالي والهدف العام من هذا البحث هو دراسة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء المحاضرين في التعليم العالي. والهدف الثاني هو تحديد وتحليل القيادة التحويلية في تحسين أداء المحاضرين في التعليم العالي من خلال (1) الاعتبار الفردي (2) الإثارة الفكرية (3) الحفز الالهامي (4) التأثير المثالي (5) العوامل التي تعوق أداء المحاضر. (6) حلول لتذليل العقبات. (7) أداء المحاضرين في التعليم العالي. إستخدم هذا البحث المنهج النوعي مع الأساليب الوصفية وتقنيات البحث من الملاحظة والمقابلات والتوثيق. وتم إجراء البحث على جامعتين في اندونيسيا هما: Al-Ihya Kuningan University and the Islamic Institute of Religion Bunga Bangsa Cirebon

أظهرت النتائج أن قادة الجامعتين اللتين شملتهما الدراسة قد طبقوا القيادة التحويلية من خلال: (1) الاعتبار الفردي من خلال إعطاء التسامح، والإنصاف، وتمكين المرؤوسين، والديمقراطية، والمشاركة،

ومنح الجوائز. 2) الإثارة الفكرية من خلال الابتكار، والاحتراف، وإجراء التقييم الذاتي، والريادة بنظام جماعي وإبداع عالي. 3) الحفز الالهامي من خلال إجراء اتصالات فعالة، وتوفير الحافز وإلهام المرؤوسين. 4) التأثير المثالي من خلال كون القائد نموذجًا يحتذى به للمرؤوسين ، والصدق، والسلطة، وامتلاك الروح المعنوية العالية، وإعطاء الثناء المعقول والقدرة على قبول الاختلافات في الرأي مع الاستمرار في استخدام تعابير الوجه الحية. 5) تحديد العوامل التي تمنع أداء المحاضر بما في ذلك أ) انخفاض كفاءة المحاضرين ، ب) عدم كفاية المرافق والبنية التحتية و ج) الميزانية التي لم تكن مثالية. 6) حلول في التعامل مع المعوقات التي تحدث من خلال أ) عقد الندوات وورش العمل والأنشطة التدريبية ، ب) تحسين المرافق والبنية التحتية ، ج) إعداد خطط الميزانية السنوية الدورية. 7) أداء المحاضر بعد تطبيق الريادة التحولية في التعليم العالي، تحسن مستوى قطاع التعليم 90% ، مجال البحث 82% وخدمة المجتمع 84%.

أجرى Antonopoulou, Constantinos, Barlou, Beligiannis. (2021) من جامعة باتراس في اليونان دراسة حول القيادة التحولية والمهارات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي في اليونان أثناء جائحة كورونا. هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحولية و ال رقمية المهارات ال رقمية بال قيادة وعلاقتها وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام استبيانين ، تم إعطاؤهما لأعضاء مجلس الامناء بجامعة بيلوبونيز في اليونان. كان الاستبيان الأول هو استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire ، أما الاستبيان الثاني فيتألف من أسئلة المهارات الإلكترونية ، وكانت عينة البحث هي مجتمع البحث والبالغ عددهم (20) عضو. وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحولية والقيادة الرقمية واوصت الدراسة الى انه نظرا لتغير المشهد الأكاديمي الآن بسبب التحول الرقمي ، حيث يُطلب من القادة تطوير وتحسين مزيج من المهارات الرقمية والناعمة ، والتي تتعلق بشكل أساسي بالقدرة على التواصل بفعالية في سياق رقمي جديد.

التعقيب على الاطار النظري و الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي يجري فيه الاستعداد لرسم استراتيجيات تعليم جديدة تتعلق بتغيير وتجديد أنظمة التعليم للسنوات القادمة وفقا للدعوات والتوجهات العالمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 -الهدف الرابع التعليم الجيد- وتحقيق رؤية الدول حول التعليم 2030. تركز هذه الدراسة على مدى ممارسة مؤشرات القيادة التحولية بابعادها الاربعة لدى الادارات الجامعية من حيث مدى توفر مؤشرات القيادة التحولية بابعادها الاربعة من وجهة نظر الاكاديمين في الجامعة وذلك لان ممارسة القيادة التحولية تعتبر نقطة تحول محورية في توجه الجامعة نحو التميز والابداع وتأتي اهمية معرفة وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في واقع ممارسة الجهاز الاداري في الجامعات لنمط القيادة التحولية كون الاكاديميين لهم الدور المهم في احداث نفلة نوعية في التعليم العالي فهم الممارسون للعملية التعليمية ولأن الجهاز الاكاديمي والجهاز الاداري مكملين لبعضهما البعض في تقدم وتطور الجامعة وتحقيقها لاهدافها الاستراتيجية والاجتماعية والتعليمية. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في انها تتعلق بدراسة القيادة التحولية وابعادها الاربعة واهمية ممارسة القيادة التحولية لما له من اثر في زيادة دافعية العاملين بالمنظمة ودفعهم نحو الابداع والابتكار والعمل على اشراكهم باهداف الجامعة.

منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولكون هذه الدراسة دراسة استطلاعية، تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية وكانت عينة البحث هي مجتمع البحث وبلغ عددها (30) عضوية تدريسية من كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية. استخدم الباحث اداة البحث الاستبانة ذات الاسئلة المغلقة والتي احتوت على (20) فقرة/مؤشر موزعة على اربعة ابعاد رئيسية لنمط القيادة التحولية (التاثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاثارة الفكرية). وبعد عملية جمع وتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) استخدم الباحث المتوسطات والنسب المئوية والتقديرات الآتية لتحديد مدى ممارسة القيادة التحولية لدى الجهاز الاداري في الجامعة :

(أقل من 30%) مدى قليل جدا.

(من 30% وحتى 49%) مدى قليل.

(من 50% وحتى أقل 69%) مدى متوسط.

(من 70% وحتى أقل 89%) مدى مرتفع.

(من 90% فأكثر) مدى مرتفع جدا.

النتائج

اظهرت الدراسة النتائج التالية:

نتائج الإجابات على فقرات الاستبانة:

اظهرت نتائج الاجابات على سؤال الدراسة الرئيسي: ما مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية؟

بلغ مدى ممارسة لنمط القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بموجب المعدل العام لاستجابات العينة (66%) وهي نسبة متوسطة كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1):المتوسطات والنسب المئوية تبعا لكل فقرة من فقرات ممارسة الادارة الجامعية لنمط القيادة التحويلية في جامعة النجاح الوطنية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	التقدير
	البعد الاول:التاثير المثالي				
1	يتمتع المدير بسمات كاريزمية تجعله محل اعجابي واعجاب الاخرين.	3.13	0.82	63%	متوسطة
2	يدعم الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة .	3.27	0.83	65%	متوسطة
3	المدير منفتح نحو الاراء والأفكار الجديدة.	3.33	0.66	67%	متوسطة
4	يبدل المدير قسارى جهده لتمكين الموظفين حينما تتوفر الفرصة لذلك.	3.50	0.68	70%	متوسطة
5	يحرص على بناء وتعزيز الثقة مع الموظفين.	3.53	0.68	71%	مرتفعة
	معدل البعد الاول التاثير المثالي				
	البعد الثاني: الحفز الالهامي				
6	يخلق المدير وعي عام لدي الموظفين حول القيم	3.30	0.60	66%	متوسطة

				والمعتقدات المؤسسية.	
متوسطة	69%	0.68	3.43	يثير المدير لدى الموظفين الاصرار و حب التحدي للعبقات المستجدة.	7
مرتفعة	71%	0.78	3.53	يقوي المدير روح العمل الجماعي كفريق واحد.	8
متوسطة	57%	0.78	2.87	يعتبر المدير مصدر الهام للموظفين مما يساعدهم على تطوير قدراتهم.	9
متوسطة	65%	0.94	3.23	يعتبر المدير مثالا ونموذجا للمرونة والانفتاح.	10
متوسطة	65%	0.75	3.27	معدل البعد الثاني: الحفز الالهامي	
				البعد الثالث: الاعتبار الفردي	
مرتفعة	74%	0.92	3.70	يؤمن المدير بالفروق الفردية بين الموظفين.	11
مرتفعة	73%	0.96	3.67	يهتم المدير بحاجات و مشاعر الموظفين الانسانية.	12
متوسطة	65%	0.94	3.23	يدعم المدير التطور المهني للموظفين.	13
متوسطة	67%	0.89	3.37	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار.	14
متوسطة	67%	0.88	3.33	يسهل المدير عمليات الاتصال بين الموظفين.	15
متوسطة	69%	0.91	3.46	معدل البعد الثالث: الاعتبار الفردي	
				البعد الرابع: الاثارة الفكرية	
مرتفعة	70%	0.68	3.50	يستثير المدير طاقات أعضاء هيئة التدريس نحو الابداع (التفكير خارج الصندوق)	16
متوسطة	64%	0.81	3.20	يشجع المدير الموظفين على ايجاد حلول ابتكارية للمشاكل	17
متوسطة	64%	0.71	3.20	يشارك المدير الموظفين في وضع الاهداف الاستراتيجية	18
متوسطة	61%	0.74	3.07	يأخذ المدير مقترحات الموظفين بعين الاعتبار عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية	19
متوسطة	60%	0.95	3.00	يساعد المدير الموظفين على خلق مناخ عمل ايجابي في الجامعة	20
متوسطة	63%	0.77	3.19	معدل البعد الرابع: الاثارة الفكرية	
متوسطة	66%	0.79	3.31	المعدل العام	

يبين الجدول رقم (1):مدى ممارسة الادارة الجامعية لنمط القيادة التحويلية في جامعة النجاح الوطنية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغ المعدل العام لاستجابات العينة (66%) وهي نسبة متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب درجات ممارسة القيادة التحويلية حسب الجدول رقم (2) كالآتي:

الجدول رقم(2): ترتيب درجات ممارسة القيادة التحويلية وفق ابعادها الاربعة

الترتيب	النسبة المئوية	أبعاد القيادة التحويلية
1	69%	الاعتبار الفردي
2	67%	التأثير
3	65%	الالهام
4	63%	الاثارة الفكرية

يبين الجدول رقم (2) ترتيب درجات ممارسة القيادة التحويلية وفق ابعادها الاربعة (التأثير، الالهام، الاعتبار الفردي، الاثارة الفكرية).حيث جاء (الاعتبار الفردي) في الترتيب الاول وبمعدل (69%) وهي نسبة متوسطة بينما (التاثير) في الترتيب الثاني وبمعدل (67%) وهي نسبة متوسطة و(الالهام) في الترتيب الثالث بمعدل (65%) وهي نسبة متوسطة في حين ان (الاثارة الفكرية) جاءت في الترتيب الرابع وبمعدل(63%) وهي نسبة متوسطة.

نتائج الاجابات على اسئلة الدراسة الفرعية التالية:

1. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي (نموذج القيادة الجاذبة والنموذج والقذوة التي يحتذى بها)؟

بلغ معدل استجابات العينة (67%) لمدى ممارسة (التأثير المثالي) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الثاني.

2. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الحفز الالهامي (نموذج القيادة المحفزة والمعززة للثقة)؟

بلغ معدل استجابات العينة (65%) لمدى ممارسة (الحفز الإلهامي) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الثالث.

3. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الاعتبارات الفردية (نموذج القيادة المهمة بالاعتبارات والاحتياجات الفردية للموظفين)؟

بلغ معدل استجابات العينة (69%) لمدى ممارسة (الاعتبارالفردى) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الاول.

4. ما مدى ممارسة الجهاز الاداري لنمط القيادة التحويلية في بعد الاثارة الفكرية (نموذج القيادة المعززة للتفكير الابداعي)؟

بلغ معدل استجابات العينة (63%) لمدى ممارسة (الاثارة الفكرية) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الرابع.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة سمات القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية يعزى الى الجنس .ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent -t- test .والنتائج يوضحها الجدول الآتي(3) :

الجدول (3) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	انثى (ن =14)		ذكر (ن =16)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
0.622	0.499	3.31	0.37	3.39	0.50

يتضح من الجدول رقم (3) انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة الادارة الجامعية لسماات القيادة التحويلية في جامعة النجاح الوطنية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس ، وذلك لان الدلالة اكبر من (0.05) .

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة الادارة الجامعية لسماات القيادة التحويلية في جامعة النجاح الوطنية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة التعليمية ولفحص هذه الفرضية ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.104	2.464	0.434	2	0.867	بين المجموعات
		0.176	27	4.752	داخل المجموعات
			29	5.620	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة الادارة الجامعية لسماات القيادة التحويلية في جامعة النجاح الوطنية من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك لان الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة حول ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري و المستوى الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية. ولفحص الفرضية تم اجراء اختبار Chi-Square Tests والذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (5) الآتي:

الجدول رقم (5) نتائج إختبار Chi-Square Tests

مستوى الدلالة Sig.	درجات الحرية DF	مربع كاي Chi-Square	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.119	19	26.4	0.936	3.19	ممارسة الجهاز الاداري لابعاد القيادة التحويلية

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى الدلالة (0.119) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابات العينة حول ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري والمستوى الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية .

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في جامعة النجاح الوطنية بلغ المعدل العام لاستجابات العينة (66%) وهي نسبة متوسطة.
- يعتقد الباحث ان أعضاء الهيئة التدريسية يعتبرون أن انشغال الادارات الجامعية يكون مركزاً على متابعة وتنفيذ اجراءات العمل اليومية ومتابعتها وتسيير الاعمال اليومية للجامعة وكيفية توفير موارد مالية للجامعة وهذا كلة لا يعطي مجال كافي لادارة الجامعة للتوجه نحو اعضاء الهيئة التدريسية وذلك لتطوير التفكير الابداعي وتحفيز العمل وفق اليات عمل جديدة وأنهم لا يعملون بالقدر الكافي لتكون الجامعة بكل مستوياتها جامعة ذات ثقافة ابداعية تتبنى افكار جديدة، ولربما يوجد تقصير اداري لتطوير رؤية مشتركة تجمع كل افراد المؤسسة التعليمية حول اهدافها وأولوياتها وكيفية تحقيق هذه الاهداف والتمسك بتوقعات عالية من الاداء للوصول الى افضل المخرجات التعليمية.

اما بخصوص مدى ممارسة القيادة التحويلية وفق ابعادها الاربعة (التأثير، الالهام، البعد الفردي، الاثارة الفكرية) فيعلق الباحث على هذه النتائج كما يلي:

- مدى ممارسة (الاعتبار الفردي) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في الجامعات الفلسطينية بلغ معدل استجابات العينة (69%) وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الاول.

يعتقد الباحث ان من مبررات ارتفاع مدى ممارسة الاعتبار الفردي (69%) يعود الى وجود احترام وتقاهم ووجود علاقات انسانية جيدة بين المدراء والمدرسين الجامعيين على الصعيد الشخصي ولكن لا يمتد هذا الانسجام الشخصي الى الانسجام المهني بالشكل المناسب حيث كانت إجابات المدرسين الجامعيين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانت النسبة (67%) ومدى تقديم التسهيلات الادارية من اجل الدعم المهني لهم كانت النسبة (65%) بمعنى ان العلاقات الانسانية الجيدة لم تنعكس ايجابيا بشكل ملائم على العلاقات المهنية من حيث تطوير وتدريب المدرسين وتوفير التغذية العكسية باستمرار لتطوير قدراتهم المهنية وتحسين امكانياتهم الشخصية.

- مدى ممارسة (التأثير المثالي) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في الجامعات الفلسطينية بلغ معدل استجابات العينة (67%) وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الثاني.

يعتقد الباحث ان المدرسين الاكاديميين أن الادارة الجامعية تمارس الادارة وليس القيادة - لأن القيادة تعني التأثير - وهنا تفقد الادارة سمة مهمة جدا وهي الرؤية بعيدة المدى وإن تمتع المدير بشخصية (كاريزمية) تجعله محط اعجاب المرؤوسين، ويرى أعضاء الهيئة التدريسية أن الادارة الجامعية تمارس عملية التأثير في الاخرين بشكل غير كافي لتجعل المدرسين الجامعيين يعملون بإنتماء عالي ومثابرة مستمرة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. ويلاحظ ايضا تدني دعم الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة بطريقة ابتكارية حيث كانت النسبة (65%). ولربما يكون ضعف ايمان المدرسين بان ادراة الجامعة قادرة على التغلب على معوقات وتحديات التغيير، وكذلك طريقة تعامل الجهاز الاداري لا تتال اعجاب المدرسين بشكل كافي فالمدراء لا يمتلكون الكاريزما التي تجعل المدرسين يتوحدون معهم في رؤية مشتركة حيث كانت النسبة (63%). يكون المدير نموذج بما يمتلك من قيم ومعتقدات وفكر مؤسساتي.

• مدى ممارسة (الحفز الإلهامي) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في الجامعات الفلسطينية بلغ معدل استجابات العينة (65%) وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الثالث. يعتقد الباحث أن المدرسين الجامعيين لا ينظرون الى الادارة الجامعية كمصدر للإلهام من حيث حصل اعتبار المدير كمصدر إلهام حيث كانت النسبة (57%) وهي إجابة بنسبة منخفضة ، وربما لا يرون المدير مثال وقدوة ونموذج للمدرسين وأنه يثير لديهم حب مواجهة التحديات المستمرة ويقوى روح العمل الجماعي لديهم ويعمل جاهدا على تطوير الاخرين فعندما لا يرى المرؤسين هذه السمات في رئيسهم تضعف الروح المعنوية لديهم والتي تؤثر سلبا على الانجاز.

كما يعتقد الباحث أن المدرسين الجامعيين يريدون من المدير أن يخلق وعي عام حول القيم والمعتقدات المؤسسية حيث كانت نسبة الاجابات متوسطة (66%)..وأن يجتذب القائد العاملين معه للعمل بطريقة جديدة بالجامعة وهذا مهم جدا لبعث التفاؤل ولإثارة الحماس لدى المدرسين الجامعيين.

• مدى ممارسة (الاثارة الفكرية) كأحد ابعاد القيادة التحويلية لدى الجهاز الاداري في الجامعات الفلسطينية بلغ معدل استجابات العينة (63%) وهي نسبة متوسطة وجاءت في الترتيب الرابع. يعتقد الباحث أن المدرسين الجامعيين ينظرون الى أن الادارة لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية بالتفكير والمنهجية ووضع الاهداف وبالتالي تكون عملية التدريس عملية تقليدية وان دور القيادة في تفعيل الاثار الفكرية لا يزال محدود نسبيا، وأن مشاركة القيادة الادارية في الجامعات مع اعضاء الهيئة التدريسية في وضع تصور جماعي حول وضع اهداف الجامعة بشكل قابل للتحقيق و لا تزال هذه المشاركة متواضعة حيث كانت استجابة المدرسين الجامعيين بنسبة (64%) وهي نسبة متوسطة وربما يعود هذا الى قلة عنصرالمخاطرة لدى الادارة الجامعية والبقاء في المنطقة المريحة (comfortable zone) افضل من المخاطرة التي ربما تقود الى الفشل وهذا أمر غير مرغوب فيه، وقد يعود تفسير هذه النتيجة لقلة رغبة الادارة الجامعية في التغيير هو الخوف او القلق من التغيير. كما اظهرت الدراسة وجود تفاوت بسيط في مدى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية من الجهاز الاداري و تفسيرهذا التفاوت بين ابعاد القيادة التحويلية الاربعة قد يعود الى أن الابعاد الاربعة مترابطة وكل بعد يؤثر ويتاثر في البعد الاخر.

التوصيات

1. وضع آليات تطبيق مناسبة تتضمن الادوات ومسار متابعة التي تظهر ممارسة القيادة التحولية بأبعادها الاربعة بشكل عملي وتفاعلي.
الاجراء المقترح لتنفيذ التوصية: عمل نظام مراقبة وتقييم ومسانلة وتعليم تشرف عليه الادارة ومتاح للجميع (MEAL) Monitoring Evaluation Accountability Learning
2. ضرورة ابداء الادارات الجامعية المزيد من المرونة والانفتاح والتأثير المثالي نحو الازراء والأفكار الجديدة من أعضاء الهيئة التدريسية وان تشجع الادارة على تجريب استراتيجيات عمل جديدة بطريقة ابتكارية .
الاجراء المقترح لتنفيذ التوصية: وضع استراتيجيات تعليم جديدة من قبل نخبة من الاكاديميين يتم تجربتها وتقييمها على نطاق محدود واخذ الدروس المستفادة قبل تطبيقها على نطاق واسع.
3. أن تعمل الادارة على رفع الوعي العام لدي الموظفين حول القيم والمعتقدات المؤسسية وتعزي الفكر المؤسساتي بحيث يكون المدير مصدر للإلهام للموظفين و مثالا ونموذجا وقوة.
الاجراء المقترح لتنفيذ التوصية: عمل اطار مفاهيمي حول القيم والمعتقدات المؤسسية للجامعة يشارك فيه أعضاء الهيئة التدريسية بشكل فعال.
4. أن يراعي الجهاز الاداري الاعتبارات الفردية لأعضاء الهيئة التدريسية ويهتم بحاجات و مشاعرهم الانسانية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين قنوات الاتصال والتواصل بينهم.
الاجراء المقترح لتنفيذ التوصية: عقد ورش عمل دورية ومنتظمة للنقاش واتخاذ القرارات.

5. ان نحفز الادارة وتعمل على الاثارة الفكرية لدى أعضاء الهيئة التدريسية لابتكار حلول ابداعية للمشاكل والتحديات التي تواجه الجامعة وأن يأخذ المدير بمقترحاتهم بعين الاعتبار ، وان تشاركهم الادارة في وضع اهداف الجامعة الاستراتيجية.

الاجراء المقترح لتنفيذ التوصية:وضع آلية تواصل دائمة لمقترحات أعضاء الهيئة التدريسية مع توفير التغذية الراجعة المنتظمة ضمن مسار متابعة آلي متاح الوصول اليه للجميع.

المصادر والمراجع.

أولاً: المراجع العربية:

ديب، كندة؛ وعيسى جميل وصيوح، وائل.(2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية (دراسة ميدانية على جامعة تشرين)، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد (43) العدد (6).

رشيد، صالح، ومزهر، زينب. (2018). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية، المجلد 10، عدد 2، ص 450-482.

صالح، ماجد والجرجري، احمد؛ عارف، كاظم.(2018). سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية، المجلة العلمية الجامعة التقنية السليمانية، الاصدار (1)، عدد 2.

الصالح، محمد.(2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الممارسة وسبل التمكين، مجلة دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الاردنية، الاردن، المجلد 46، العدد 3.

الصومالي، صباح، ومتولي، رزان.(2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مجلد 2 عدد 9 .

عموري، فداء.(2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام، دراسة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

القبلي، عناية، والعمران، ساهرة.(2011). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، تبوك، المملكة العربية السعودية، دار أمان للنشر.

كنعان، رؤيا.(2014). واقع توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها مع الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، دراسة ماجستير،جامعة النجاح الوطنية.

مجلس الوزراء الفلسطيني.(2016).أجندة السياسات الوطنية 2017-2022.

معمّر، محمد.(2019).القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية:دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية،دراسة ماجستير،جامعة الازهر،غزة.

منظمة الامم المتحدة.(2022).قمة تحويل التعليم، البيان الختامي،الموقع الالكتروني

<https://www.un.org/ar/transforming-education-summit>

منظمة الامم المتحدة.(2015).اهداف التنمية المستدامة 2030.الموقع الالكتروني:

[/https://www.un.org/sustainabledevelopment](https://www.un.org/sustainabledevelopment)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2020). الخطة الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي

2021 - 2023 . الموقع الالكتروني

<https://www.mohe.pna.ps/mohe/plansandstrategies>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Antonopoulou, Hera and Heliopolis, Constantinos and Barlou, Olympia and Beligiannis, Grigorios N. (2019). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic. Emerging Science Journal, University of Patras, Patras, Greece, Vol. 5, No. 1, February, 2021.

Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York,USA.

Bass, B. M. (1990). From Transactional Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 18(3), pp. 19-31.

Setiawati, Yanti and, Wasliman, Iim and, Hanafiah, and Rostini, Deti. (2022). Transformational Leadership in Improving Lecturer Performance in Higher Education, International Journal of Science Education and Technology Management, Nusantara Islamic University, Indonesia Volume 1 Number 2 Year 2022.pp1-19.