

## مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. محمود عبد المجيد عساف<sup>(\*1)</sup>

د. عبد الله مصطفى حسنين<sup>2</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المساعد - جامعة فلسطين (غير المتفرغ) - غزة - فلسطين

<sup>2</sup> أستاذ علم النفس المساعد - جامعة الأزهر (غير المتفرغ) - غزة - فلسطين

\* عنوان المراسلة: [massaf1000@hotmail.com](mailto:massaf1000@hotmail.com)

## مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لممارسة القيادة التحويلية فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذه الممارسة تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة). ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبانة مكونة من (60) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، تم توزيعها على (101) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (الأزهر - الإسلامية - الأقصى). أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات جاء متوسطة بوزن نسبي (55.93%)، حيث جاء مجال (الاستقلالية والتأثير) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (57.75%)، وجاء مجال (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (54.31%)، كما أنه لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذه الممارسة تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بتعزيز مفاهيم الخطاب التحويلي في الجامعات الذي يقوم على قاعدة الاحترام والتقدير للكفاءات بغض النظر عن أي اعتبارات أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس.

## The Extent of Practicing Transformational Leadership in Palestinian Universities in the Southern Governorates from the Faculty Members' Perspective

### Abstract:

The study aimed to determine the degree of faculty members' assessment of practicing transformational leadership in Palestinian universities in the southern governorates, and to explore whether there were statistically significant differences at a level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to these variables (type of college, academic rank, years of service). To achieve these objectives, the researchers followed the analytical descriptive method by administering a questionnaire consisting of (60) items divided into four areas on a sample of (101) faculty members from these universities (Al-Azhar – Islamic – Al-Aqsa). The results showed that the total degree of assessment of practicing transformational leadership from the point of view of the participants in the universities was medium with a relative weight of 55.93%. The area of independence and influence occupied the first place with a relative weight of 57.75%. The area of presenting a model behavior was ranked last with a relative weight of 54.31%. In addition, there were no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the participants' means of assessment due to these variables: (type of college, rank, years of service). The study recommended enhancing the concepts of transformational discourse in universities based on mutual respect and appreciation of competencies, regardless of any other considerations.

**Keywords:** transformational leadership, Palestinian universities, faculty members.

## المقدمة:

من المشهور أن جوهر العمل الإداري للقائد التربوي ينصب على وظائف التخطيط ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة على طريق الأداء. وحيث إنه ينظر إلى القيادة الجامعية ممثلة في القائمين عليها، على أنها مهام حيوية وبالغة الأهمية، لا تقتصر على إدارة العمل ومراقبته، فإن فعالية دورها الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، والتحول في طريقة العمل معها.

ولما كانت الجامعة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في المجتمع والبيئة المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى حد كبير بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي، فإنها مطالبة بالمحافظة على موقعها التنافسي، وخوض غمار الإبداع في ظروف متغيرة ومعقدة (العثماني، 2017)

"لذا ولدت القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية، حيث ركزت الأولى على المنفعة الاقتصادية، وسلطت الثانية الضوء على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد بيرنز هو المؤسس الأول لهذا النوع من القيادة، في عام (1978م)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية، ومضيفاً لها البعد الأخلاقي" (طه، 2006، 290).

حيث تتضمن القيادة التحويلية كما يشير اسمها عملية انتقال نوعية باتجاهات العاملين وسلوكهم لتتجاوز الاهتمامات الشخصية، في الوقت الذي أصبح من الصعب فيه التنبؤ بالمتغيرات البيئية أو القبول بثبات الوضع الراهن، حيث يرى Kirkland (2011، 171) "أن القيادة التحويلية تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".

إن ما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتحديات سياسية واقتصادية وثقافية، عزز الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية والإدارية في الجامعات، بما يضمن - على الأقل - عدم تأثر قدرات المرؤوسين الابتكارية وتراجعها، لذا برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية التي قد تمارس في بعض المؤسسات دون وعي عملي بها، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات المحلية مثل دراسة التلباني (2013)، العثماني (2017)، شلش (2016)، ودراسة الأغا (2011)، وبعض الدراسات العربية مثل دراسة الشريف (2016)، ألهم (2014)، ودراسة التويجري (2017).

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن أغلبها في الواقع الفلسطيني قد طبق على مستوى المدارس، وهو ما أدى إلى ضرورة التعرف إلى مدى ممارسة هذا النوع من القيادة في الجامعات المحلية في الوقت الذي أصبحت تعاني فيه من أزمات متنوعة بسبب الحصار، وتبعات الانقسام السياسي.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بات التحويل من أجل التحسين والتجويد من أهم التوجهات الإدارية الحديثة، استجابة لنداءات البحث عن الإبداع والابتكار، الذي يشق من طبيعة وماضي المؤسسة وواقعها وتطلعاتها وإمكاناتها المتاحة، لأخذ العظة والعبرة وتشخيص جوانب القوة والضعف، وعليه فإن التوجه نحو القيادة التحويلية يبني الالتزام، ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في أي مؤسسة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل.

وباستطلاع معظم الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية في البيئة الفلسطينية نجد أنها تناولت البيئة المدرسية، ولم تركز على مؤسسات التعليم العالي، مما جعل من الأهمية بمكان إجراء هذه الدراسة في الجامعات التي تعاني من حالة استثنائية، سببت الكثير من الأزمات المالية والتنظيمية، وأضعفت الثقة في التعليم الجامعي ومردوده، نتيجة للحصار والانقسام السياسي الذي أضر سلباً على الوضع عامة وعلى الجامعات خاصة.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لممارسة القيادة التحويلية فيها؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لممارسة القيادة التحويلية فيها.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية فيها تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة).

## أهمية الدراسة:

- الأهمية الموضوعية: تنبثق أهمية الدراسة الحالية من مبرر دخول القيادة التحويلية حركة المراجعة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، بعد أن أثبتت قدرتها كنمط إداري حديث ظهر في أوائل الثمانينات من القرن الماضي في الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين، وفي تفعيل التأثير الكاريزمي للقادة الجامعيين.
- الأهمية التطبيقية: يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على إدارة الجامعات الفلسطينية من خلال التركيز على رسالة المؤسسة والنظر إلى التغيير في سلوك العاملين على أنه ثقافة إيجابية نحو المستقبل، والتعرف إلى مدى قدرتها على المحافظة على مواردها. وكذلك الباحثين في مجال الإدارة التعليمية، خاصة في ظل التوجه الرسمي نحو رفع مستوى الكفاءات في المؤسسات التعليمية نتيجة لما تفرضه البيئة المحلية من تحديات، باعتبار هذه الدراسة - في حدود علم الباحثين - الأولى من نوعها في البيئة الفلسطينية.

## حدود الدراسة:

- حد الموضوع: التعرف إلى درجة تقدير عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين لممارسة القيادة التحويلية في المجالات: (تطوير الرؤية المشتركة، الاستقلالية والتأثير، تقديم نموذج سلوكي يحتذى، الاستشارة الفكرية والتوقع).
- الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- الحد المؤسسي: الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (الأزهر - الإسلامية - الأقصى).
- الحد المكاني: محافظات غزة (الجنوبية لفلسطين).
- الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني 2018 / 2019م.

## مصطلحات الدراسة:

### • القيادة التحويلية:

يعرفها الحربي (2007، 128) بأنها: "مقدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته في داخل المؤسسة، وزيادة مقدرة هذه المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المؤسسي، والرفع من مستواهم، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية".

ويعرفها العتيبي (2006، 6) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود".

ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنها: "القدرة على مخاطبة العاملين في الجامعة بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم، لتحريرهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها الجامعة، من خلال تعديل السلوك الخاطئ وغرس القناعات التحويلية لتعديل سلوك المخطئين لإحداث تغييرات جذرية يسود فيها مناخ مثالي".

### • الجامعات الفلسطينية:

يعرفها الثبيتي (2000، 214) الجامعات بأنها: "مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة تمنح بموجبها درجات علمية".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "المؤسسات الأكاديمية، التي تمنح درجتي البكالوريوس والماجستير، وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وعضو في اتحاد الجامعات العربية، ويقصد بها (الجامعة الإسلامية - الأزهر - الأقصى) بمحافظة غزة التي يطلق عليها المحافظات الجنوبية لفلسطين".

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه المحافظات كبيئة للتطبيق، لصعوبة التطبيق في غيرها بسبب الحصار.

## الخلفية النظرية:

يعد التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية في العصر الحالي، حيث إن التغيير في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن نجاح مستقبل المؤسسات المختلفة، وخاصة التعليمية منها يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير والتحول.

"ويعد موضوع القيادة التحويلية من أكثر ما عُنيت به الأوساط الإدارية حديثاً، لما لها من أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي: العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية" (عبد العال، 2015، 44).

### أهمية القيادة التحويلية:

إن الفرق الأساس بين القيادة والإدارة أنك تدير من خلال نموذج، ولكنك تقود من خلال عدة نماذج. فالقيادة التحويلية رواد للنماذج يتمتعون بالإدراك الحسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ النموذج القديم، كما أن لديهم شجاعة تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة، واتباعها في مسارات تحويلية جديدة.

والقادة التحويليون رواد يعرفون متى وكيف يقودون النماذج، ويجب أن يكون للقادة التحويليين القدرة على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري. وإن كان القادة يرغبون في التغيير يتحتم عليهم أولاً أن

يدركوا مفهوم الثقافة، وأن التغيير الناجح يتوقف على تبني أعضاء المنظمة للقيم الجديدة، وأن المؤسسات التعليمية الفعالة لها ثقافة تتسم بتفاهم مشترك واسع المدى لما يتمثل بالفعل، وما يجب أن يتمثل في سلوك كل من أطراف العملية التعليمية.

إن ما يفصل بين المؤسسة ذات الأداء العالي من الإنجاز وغيرها ذات الأداء المنخفض، هو أن معظم الأفراد يدعمون المبدأ في الفعل والعمل وليس مجرد وجود مجموعة معينة من المبادئ والقيم.

"إن هدف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإدارتهم، فالنموذج الناجح يحدث عندما يضرب بجذوة في المؤسسة التعليمية وعندما يحتوي كل فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه" (الجارودي، 2007، 72).

ومن الجدير بالذكر أن أوار القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تكون مدفوعة بأربع قوى ضاغطة، هي: (المنافسة حول اجتذاب الطلاب، من خلال الحفاظ على السمعة الأكاديمية، وارتضاع التكاليف والمصرفات للمؤسسة، والمحاسبية، والتوجه نحو خدمة الجمهور) (Beck, 1994, 44).

ويجمع الأدب التربوي على أن عناصر القيادة التحويلية تتحدد فيما يلي:

1. التأثير الكرزما تيكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence) :

ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيهم الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية: أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا واقعيين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوك المعنوي العالي، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم (الغامدي، 2006، 28).

2. الدفع والإمام أو التحفيز للمهم (Inspirational Motivation) :

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإمام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به رؤسوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفان، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العازمي، 2006).

3. التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation) :

"يتصرف القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم، لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث الخطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم الأفكار الجديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافترضااته ومبادئه، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالتها" (الرقب، 2010، 74).

#### 4. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized Consideration) :

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم والأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص عاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مسؤولين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب المراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (عيسى، 2008).

ولكي يستطيع القائد تحويل مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص، حددها الغامدي (2006) في:

1. قادر على خلق رؤية ورسالة المؤسسة وإيصال الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المسؤولين لاعتمادها.
2. نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. حضور واضح، ونشاط بعدي متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. الوصول بمروؤسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية، تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة (الغامدي، 2006، 33).

كما حدد العتيبي (2006) الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المؤسسات التعليمية، على النحو التالي:

1. يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، مهمهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل مؤسساتهم إلى الوضع المنشود.
2. شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
3. ينتقون في قدرات الآخرين متسلطون، كما أنهم أقوى حساسون تجاه الآخرين.
4. موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
5. أصحاب رؤى يحملون تخيلهم ويترجمونها إلى حقائق (العتيبي، 2006، 46).

وظائف القائد التحويلي:

1. إدارة التنافس؛  
أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال:  
- وضع معايير نجاح محكمة بشكل شمولي.  
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.  
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب (الرقب، 2010، 78).

2. إدارة التعقيد:

- وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعه واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال:
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
  - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
  - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها (أبوهداف، 2006، 49).



### 3. تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المؤسسة بحيث ينعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي (رشيد، 2003، 112).

### 4. إدارة الفرق العالمية:

"يجب على القائد أن يشكل فرقاً قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللازمة لنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية" (الرقب، 2010، 80).

### 5. إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

"على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة" (عيسى، 2008، 87).

### 6. إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب يهتم في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

وحينما نتحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة بغير التحويلي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلالهم، ويتضح ذلك من خلال الجدول (1).

جدول (1): الفروقات بين القائد التحويلي وغير التحويلي

م	الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ناقبة متطلعة إلى التغيير الجوهرية الراهن
3	القابلية للمحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين وعدم الاقتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن

جدول (1): يتبع

م	الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
8	وضوح الألفاظ	ضعف في وضوح الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والتابعين بالمهام المهمة والبطولية
10	العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في مجالات عدة، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة مرتبة حسب التسلسل الزمني تنازلياً:

- دراسة العثماني (2017) هدفت التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، المقدرة الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة بمحافظة غزة، وبيان العلاقة بينها وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظة قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على (274) فرداً. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة لسلوك القيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة، ووجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس وسنوات الخدمة)، ووجود فروق تعزى للمتغيرات (العمر) لصالح الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 40 عاماً) و(المؤهل العلمي).

- دراسة التويجري (2017) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء أقسام الأشراف التربوي وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار بمدينة بريدة في منطقة القصيم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وجاء بعد (الحض الإلهامي) بالدرجة الأولى، وأن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك عدم وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار.

- دراسة شلش (2016) هدفت الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميههم. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة مكونة من (56) فقرة مقسمة إلى (5) مجالات، تم توزيعها على عينة مكونة من (119) معلماً و(200) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لسمات القيادة التحويلية في مدارس محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة، حيث جاء مجال (العلاقة مع المجتمع المحلي) في المرتبة الأولى، ومجال (الانضباط الوظيفي) في المرتبة الأخيرة، وتبين عدم وجود فروق في استجابة المعلمين لممارسة المديرين لسمات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات).

- دراسة الشريف (2016) هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والتعرف إلى دلالة الفروق في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي لمدخل القيادة التحويلية تعزى لتغير (سنوات الخدمة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل)، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مدخل القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير (سنوات

الخدمة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل) في محاور: (الجادبية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين، الاستتارة الفكرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس) في محور (التحفيز الفكري).

- دراسة Bell و Smith (2011) دراسة مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في شمال إنجلترا، استخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة والمقابلة في دراسته، وأظهرت النتائج أن أثر القيادة التحويلية في إحداث التغيير المطلوب لتطوير المدارس كان ضعيفاً، وأن أكثر العوامل تأثيراً في ذلك هي الضغوط الخارجية التي تمارس على مديري المدارس.

- دراسة الديب (2012) هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، وطبقت الأداة (الاستبانة) على عينة عددها (248) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لممارسة القيادات للقيادة التحويلية بلغ (52.8) بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدى الممارسة تعزى إلى المتغيرات (الجنس - الكلية - الرتبة الأكاديمية - سنوات الخدمة).

- دراسة Pihie و Sadeghi (2012) هدفت التعرف إلى دور القيادة التحويلية وتأثيرها المتوقع على نجاح المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا. وتكون مجتمع الدراسة من (298) محاضراً جامعياً من ثلاث جامعات ماليزية. استخدم الباحث استبانة متعددة العوامل (MLQ) لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لدور القيادة التحويلية بوزن نسبي (71.8) في التشجيع والتحفيز الأكاديمي لدى المحاضرين، كما أظهرت النتائج أن المكافآت غير المتوقعة لها تأثير هام على الفعالية القيادية.

- دراسة الرقب (2010) هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية. وبلغت العينة (417) موظفاً. وقد أظهرت الدراسة توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجات متفاوتة، وتوجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، على الرغم من أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة.

- دراسة خلف (2010) هدفت التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث طبقت الدراسة على (45) رئيس قسم تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون القيادة التحويلية بنسبة عالية بلغت (80.6%)، وأن مجال (الجادبية) حاز على أعلى متوسط حسابي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى (العمر - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).

- دراسة العمر (2009) هدفت التعرف إلى مدى توفر ودرجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادهما المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغت العينة 653 عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج توفر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وحصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة.

- دراسة الجارودي (2007) هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة من جامعتي الملك سعود بالرياض، والملك عبد العزيز بجدة، وبلغ عددها 364 قائداً، وقد توصلت إلى أن درجة اتجاه العينة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة، ودرجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً.
- دراسة الغامدي (2006) هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية الذين هم على رأس العمل خلال الفصل الثاني للعام الجامعي 1426 / 1427هـ والبالغ عددهم (2912) عضواً، وقد صمم الباحث استبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تعمد الباحثان الاطلاع على الحديث منها، نجد منها ما يتفق معها في تحديد المشكلة وفي بعض جوانب الإطار النظري، مثل دراسة الغامدي (2006)، العمر (2009)، ودراسة الديب (2012)، كما يختلف معها جزئياً من حيث العلاقة بمتغيرات أخرى، مثل دراسة Bell و Smith (2011)، ودراسة خلف (2010)، ومن حيث بيئة التطبيق - البيئة الجامعية - فقد اتفقت مع دراسة الغامدي (2006)، الجارودي (2007)، ودراسة الديب (2012)، واختلفت مع باقي الدراسات التي طبقت في البيئة المدرسية العامة أو الخاصة، مثل دراسة العثماني (2017)، أو على رؤساء أقسام الإشراف، مثل دراسة التوجيهي (2017). وقد ارتبطت بعض الدراسات السابقة بالدراسة الحالية جزئياً من حيث اعتماد بعضها على توظيف مدخل القيادة التحويلية في تطوير الأداء، مثل دراسة Pihie و Sadeghi (2012)، الجارودي (2007)، ودراسة الشريف (2016).

ولعل ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها ارتبطت بالبيئة الجامعية الفلسطينية التي تعاني ظروفاً استثنائية في الوقت الحاضر، وهو ما قد يفيد في تأصيل الفكرة، وبناء الأداة، وتفسير النتائج في إطار الواقع الفعلي، وما توصل إليه الآخرون.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

اتباع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي<sup>11</sup> الذي يعتمد على دراسة واقع الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة<sup>12</sup> (الأغا، 2002، 43)

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (الأزهر- الإسلامية - الأقصى) بمحافظات غزة والبالغ عددهم (726) موزعين على (187 من الأزهر - 283 من الإسلامية - 256 من الأقصى) حسب دائرة شؤون الموظفين فيها (2019).

وشملت العينة ما نسبته (15%) من المجتمع، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك حسب ما أشار إليه دياب (2015، 119) للعدد المقبول من أفراد العينية للدراسات الوصفية التي يتراوح عدد أفراد

المجتمع فيها من (500 - 1000)، وعليه تم توزيع (109) استبانات، تم استرداد (101) منها صالحة للتحليل، في حين شملت العينة الاستطلاعية (30) عضوا من خارج العينة الفعلية. والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة بحسب الخصائص

1	النسبة المئوية	التكرار	الكلية
	42.6%	43	علمية
	57.4%	58	إنسانية
	100.0%	101	المجموع
2	النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الأكاديمية
	59.4%	60	أستاذ مساعد فأقل
	26.7%	27	أستاذ مشارك
	13.9%	14	أستاذ دكتور
	100.0%	101	المجموع
3	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
	9.9%	10	أقل من 7 سنوات
	36.6%	37	(7 - 15) سنة
	53.5%	54	أكثر من 15 سنة
	100.0%	101	المجموع

#### أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة مثل دراسة شلش (2016)، ودراسة الشريف (2016) واستطلاع رأي عينة من المتخصصين، قام الباحثان بتصميم استبانة شملت في صورتها الأولية (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات، عرضت على (11) محكما من أعضاء هيئة التدريس، حيث اقترح بعضهم تعديل بعض الفقرات، وحذف بعضها إلى أن تم اعتماد (60) فقرة، والجدول التالي يوضح عدد الفقرات وعناوين المجالات.

جدول (3): توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات
1	تطوير الرؤية المشتركة	13
2	الاستقلالية والتأثير	23
3	تقديم نموذج سلوكي يحتذى	13
4	الاستثارة الفكرية والتوقع	11
	مجموع الفقرات	60

استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المكون من خمس رتب تتراوح بين كبيرة جداً إلى قليلة جداً لتحديد درجة التقدير، بحيث أعطيت درجة معينة لكل استجابة كما يظهر في جدول (4).

جدول (4): الأوزان الرقمية لدرجات توافر متطلبات القيادة التحويلية في مقياس ليكرت الخماسي

درجة التوافر	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

وبالتالي تتراوح الدرجة على المقياس بين (60 - 300 درجة)، وفي هذه الدراسة سنستخدم الوسط الحسابي للمقياس بالقسمة على عدد فقرات الاستبانة والبالغة 60 فقرة، وتحدد درجة التقدير من خلال مدى تدرج ليكرت الخماسي هو (5 - 1 = 4) وطول الفترة (0.8) بوزن نسبي (16 %)، كما في الجدول (5).

جدول (5): درجات التقدير لفقرات مجالات أداة الدراسة

طول الفقرة	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
1 - 1.8	من 20 إلى 36	ضعيفة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36.0 إلى 52	ضعيفة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52.0 إلى 68	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68.0 إلى 84	كبيرة
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84.0 إلى 100	كبيرة جداً

#### صدق الأداة:

##### • الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحثان بعرض الاستبانة بشكلها المبدئي مرفقاً فيها عنوان ومنهج وأهداف ومحددات وتساؤلات الدراسة على (11) محكماً للوقوف على مدى صلاحية الاستبانة لدراسة مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات من ناحية صحة بنائها، وصياغة وتوزيع فقراتها، وانسجام اتجاهاتها بالإضافة إلى كفاية خياراتها. واستجاب الباحثان للتعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، واسترشداً بما لم يتم الاتفاق عليه. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لاختبار صدق اتساقها الداخلي والبنائي.

##### • صدق الاتساق الداخلي:

يبين جدول (6) معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه:

جدول (6): معاملات ارتباط درجة كل فقرة في الاستبانة مع درجة المجال المنتمية إليه. (ن = 30)

الفقرة	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الفقرة	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المجال الأول /	0.544**	0.00	18	المجال الثاني /	0.723**	0.00
2	تطوير الرؤية المشتركة	0.780**	0.00	19	الاستقلالية والتأثير	0.783**	0.00
3		0.509**	0.00	20		0.772**	0.00
4		0.544**	0.03	21		0.615**	0.00
5		0.780**	0.00	22		0.665**	0.00
6		0.624**	0.02	23		0.834**	0.00

جدول (6): يتبع

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المجال	الفقرة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المجال	الفقرة
0.00	0.614**	المجال الثالث /	1	0.00	0.774**	المجال الأول /	7
0.00	0.654**	تقديم نموذج سلوكي يحتذى	2	0.04	0.375*	تطوير الرؤية المشتركة	8
0.00	0.749**		3	0.00	0.727**		9
0.00	0.803**		4	0.00	0.565**		10
0.00	0.664**		5	0.00	0.764**		11
0.00	0.610**		6	0.00	0.566**		12
0.00	0.789**		7	0.00	0.648**		13
0.00	0.767**		8	0.00	0.654**	المجال الثاني /	1
0.00	0.722**		9	0.00	0.579**	الاستقلالية والتأثير	2
0.00	0.794**		10	0.00	0.610**		3
0.00	0.760**		11	0.01	0.439*		4
0.00	0.808**		12	0.00	0.581**		5
0.00	0.773**		13	0.00	0.684**		6
0.00	0.566**	المجال الرابع /	1	0.00	0.590**		7
0.00	0.684**	الاستشارة الفكرية والتوقع	2	0.00	0.570**		8
0.00	0.740**		3	0.00	0.485**		9
0.00	0.789**		4	0.00	0.585**		10
0.00	0.714**		5	0.00	0.483**		11
0.00	0.766**		6	0.00	0.588**		12
0.00	0.569**		7	0.00	0.614**		13
0.00	0.740**		8	0.00	0.538**		14
0.00	0.653**		9	0.00	0.471**		15
0.00	0.779**		10	0.00	0.659**		16
0.00	0.666**		11	0.00	0.709**		17

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .

تدل النتائج في جدول (6) على صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة واقع القيادة التحويلية، حيث إن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين كل فقرة والمتوسط الحسابي للمجال الذي تنتمي إليه.

#### • الصدق البنائي:

لقياس الصدق البنائي نحسب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لاستبانة المعوقات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (7): معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة (ن = 30)

القيمة الاحتمالية	معاملات لارتباط	عدد الفقرات	المجال
0.000	0.638**	13	تطوير الرؤية المشتركة
0.000	0.933**	23	الاستقلالية والتأثير
0.000	0.776**	13	تقديم نموذج سلوكي يحتذى
0.000	0.890**	11	الاستثارة الفكرية والتوقع

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ).

تظهر النتائج في جدول رقم (7) أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المجالات الثلاثة والدرجة الكلية لاستبانة واقع القيادة التحويلية.

واستناداً إلى نتائج اختبارات صدق أداة الدراسة، نستنتج أن الاستبانة صالحة لدراسة مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات.

#### ثبات الاستبانة :

استخدم الباحثان طريقتين لقياس ثبات أداة الدراسة هما اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكذلك طريقة التجزئة النصفية (Split-Half).

#### 1. معامل كرونباخ ألفا :

يعرض جدول (8) قيم معامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل، ويتضح أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.7، الأمر الذي يؤكد ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة واقع القيادة التحويلية.

جدول (8): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة القيادة التحويلية (ن = 30)

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.810	13	تطوير الرؤية المشتركة
0.921	23	الاستقلالية والتأثير
0.926	13	تقديم نموذج سلوكي يحتذى
0.891	11	الاستثارة الفكرية والتوقع
0.735	60	استبانة القيادة التحويلية

#### 2. طريقة التجزئة النصفية :

قام الباحثان بتجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ومن ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان (Sperman's Coefficient) حيث أن جميع المحاور ذات عدد فقرات زوجي.

يعرض جدول (9) قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل مجال من مجالات استبانة القيادة التحويلية وكذلك الاستبانة ككل.



جدول (9): معامل الثبات (التجزئة النصفية) لمجالات استبانة القيادة التحويلية (ن = 30)

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المتغير
0.896*	0.812*	13	تطوير الرؤية المشتركة
0.929*	0.868*	23	الاستقلالية والتأثير
0.947*	0.899*	13	تقديم نموذج سلوكي يحتذى
0.919*	0.850*	11	الاستثارة الفكرية والتوقع
0.819*	0.693*	60	الدرجة الكلية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تظهر النتائج في جدول (9) أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  بين المجالات الثلاثة والدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية.

### 3. اختبار كولموجوروف - سمرنوف للتوزيع الطبيعي:

تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة، وللتحقق من شروط الاختبارات الإحصائية المطبقة لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolomogrove-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما تظهر في جدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الاستبانة (ن = 101)

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	تطوير الرؤية المشتركة	13	0.080	0.108*
2	الاستقلالية والتأثير	23	0.070	0.200*
3	تقديم نموذج سلوكي يحتذى	13	0.069	0.200*
4	الاستثارة الفكرية والتوقع	11	0.068	0.200*
	الاستبانة ككل	60	0.066	0.200*

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية، حيث إن السؤال الأول ستنتم بحساب الاستجابات على المجالات، والسؤال الثاني من خلال التحقق من الفرضيات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية؟"

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من المجالات الأربعة كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): الإحصاءات الوصفية لمجالات أداة الدراسة، (ن=101)

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
1	تطوير الرؤية المشتركة	13	2.72	0.67	54.32	3	متوسطة
2	الاستقلالية والتأثير	23	2.89	0.70	57.75	1	متوسطة
3	تقديم نموذج سلوكي يحتذى	13	2.72	0.68	54.31	4	متوسطة
4	الاستثارة الفكرية والتوقع	11	2.80	0.69	55.93	2	متوسطة
	المجالات ككل	60	2.80	0.63	55.93	-	متوسطة

تبين من الجدول (11) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت متوسطة بوزن نسبي (55.93%)، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الديب (2012)، الرقب (2010)، ودراسة الغامدي (2006) ويختلف مع باقي الدراسات التي جاءت فيها درجة التقدير كبيرة، ودراسة Bell و Smith (2011) التي جاء فيها التقدير ضعيفا. وقد يعزى السبب في ذلك إلى ما آلت إليه أحوال الجامعات في ظل الخلافات السياسية الحالية، وانعكاساتها في شتى مناحي الحياة، إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية نحو الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة لضعف حركة التمويل والإنفاق، والتراجع في صرف الرواتب خلال السنتين السابقتين.

جاء مجال (الاستقلالية والتأثير) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (57.75%)، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة خلف (2010)، ويختلف مع ما جاءت به دراسة التويجري (2017)، والشريف (2016). وقد يعزى السبب في ذلك إلى توجهات الجامعات الحديثة نحو استئثار أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال النشاط العلمي والمجتمعي، ومن ثم التأثير في أنشطتهم بما يخدم انتماءهم للمؤسسة، لكن هذه الدرجة جاءت متوسطة نظراً للظروف العصيبة التي تمر بها الجامعات الفلسطينية وأهمها الضائقة المالية، وتراجع معدلات التوظيف والقبول. وجاء مجال (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (54.31%)، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة Pihie و Sadeghi (2012)، ودراسة شلش (2016)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى محدودية الموارد التي أصبحت تشكل عائقاً أمام تقديم نموذج يحتذى من قبل أفراد العينة، حيث إنه ومن الطبيعي أن متطلبات واحتياجات أفراد العينة تستلزم من الجامعة التفكير المستقبلي في النتائج، وهو ما يرفع من معدلات الإنفاق في الوقت الذي تمر به الجامعات من التراجع.

وفيما يلي ترتيب الفقرات بناء على الوزن النسبي للفقرات في كل مجال.

#### أولاً / مجال تطوير الرؤية المشتركة :

جدول (12): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال تطوير الرؤية المشتركة (ن=101)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
1	تحت العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة الجامعة ورؤيتها.	2.18	0.82	43.56	12	منخفضة
2	تستثمر الإدارة الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة.	2.64	0.84	52.87	10	متوسطة
3	تساعد العاملين على إدراك الوظيفة الأساسية للجامعة	2.81	0.91	56.24	8	متوسطة
4	تشرك العاملين في بناء رؤية مشتركة للجامعة	2.84	1.12	56.83	7	متوسطة
5	تراعي ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة البرامج.	2.88	0.95	57.62	3	متوسطة

جدول (12): يتبع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة التوافر
6	تأخذ بعين الاعتبار خطط الجامعة السابقة عند وضع الخطط المستقبلية.	2.67	1.07	53.47	9	متوسطة
7	تحرص على التعرف إلى وجهات النظر المختلفة للمساهمين في العملية التربوية حول توجهاتها المستقبلية.	2.87	1.04	57.43	6	متوسطة
8	توضح للعاملين طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات التجديدية ومصحة الجامعة.	2.88	1.04	57.62	3	متوسطة
9	تسعى للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتجديد الأهداف والأولويات.	2.98	1.00	59.60	2	متوسطة
10	توضح الغايات الرئيسة والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى الجامعة إلى تحقيقها.	3.01	1.01	60.20	1	متوسطة
11	تضع العاملين في صورة متابعة التقدم الذي تم إحرازه في تحقيق الأهداف.	2.16	0.67	43.17	13	منخفضة
12	تظهر التزاما حقيقيا لمصلحة المؤسسة وموقفها التنافسي	2.50	0.80	49.90	11	منخفضة
13	تضع أهدافا لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة	2.88	0.88	57.62	3	متوسطة

يبين الجدول (12) أن درجة تقدير مجال "تطوير الرؤية المشتركة" جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وتراوحت الأوزان النسبية في هذا المجال ما بين (60.20 - 43.17 %). جاءت فيه الفقرة (10) "توضح الغايات الرئيسة والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى الجامعة إلى تحقيقها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (60.20 %) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن إدارة الجامعة تؤمن بدور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة في الوقت الذي تتزايد فيه حدة المنافسة بين الجامعات المحلية لاستقطاب أكبر عدد من الطلاب القادرين على تسديد رسومهم الدراسية.

وجاءت الفقرة (9) "تسعى للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتجديد الأهداف والأولويات" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (59.60 %) وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة أصحاب القرارات في الجامعة بضرورة الحد من الصراعات التنظيمية حفاظا على مسيرة الجامعة في الوقت الذي تتسارع فيه المتغيرات والمستحدثات العلمية سرعة المتغيرات والمستحدثات، وحفاظا على الميزة التنافسية.

وجاءت الفقرة (11) "تضع العاملين في صورة متابعة التقدم الذي تم إحرازه في تحقيق الأهداف" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (43.17 %) وبدرجة منخفضة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنه رغم منادات الجامعات بالحرية الأكاديمية ولا مركزية العمل إلا أنها تضطر لممارسته حالياً في ظل ترددي الأوضاع السياسية والاقتصادية، والمرجعية الحزبية لإداراتها، الأمر الذي يدفع العاملين إلى القيام بالحد الأدنى من واجباتهم بما لا يسبب لهم المساءلة عن التقصير فقط، وهو ما أكدته دراسة التويجيري (2017)، ودراسة العثماني (2017).

ثانيا / مجال الاستقلالية والتأثير:

جدول (13): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال الاستقلالية والتأثير (ن=101)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن	الرتبة	درجة التوافر
1	تمنح العاملين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالجامعة	2.86	1.11	57.23	17	متوسطة
2	تتيح الفرصة للعاملين لإثبات قدراتهم على إحداث التغيير المنشود	2.72	0.87	54.46	19	متوسطة
3	تترك للعاملين حرية اختيار النمط الإداري	2.89	1.03	57.82	12	متوسطة
4	تترك الحرية للعاملين المشاركة في برامج طوعية داخل الجامعة وخارجها.	3.14	1.12	62.77	1	متوسطة
5	تتجنب التدخل في شؤون العاملين الخاصة	2.87	1.11	57.43	14	متوسطة
6	تمنح العاملين الفرصة لإعطاء الأفكار والمقترحات المتعلقة بعملهم.	2.81	1.07	56.24	16	متوسطة
7	تساعد العاملين على التعلم الذاتي	2.86	1.10	57.20	18	متوسطة
8	تمنح الفرصة للعاملين للتأثير الإيجابي في العمل	2.87	1.11	57.43	14	متوسطة
9	تعطي الفرصة للتأثير الإيجابي على زملاء العمل	2.97	1.14	59.41	8	متوسطة
10	تسمح للعاملين بتجريب أفكارهم الجديدة	2.92	1.10	58.42	10	متوسطة
11	تحافظ على أسرار العمل الإداري المتعلق بإخفاق بعض العاملين.	3.12	1.05	62.38	2	متوسطة
12	تعمل على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم	2.72	0.99	54.46	19	متوسطة
13	تحتترم قدرات وإمكانات العاملين المهنية	2.71	0.98	54.26	21	متوسطة
14	تشجع العاملين على توظيف التكنولوجيا قدر الإمكان في عملهم	2.58	1.07	51.60	22	منخفضة
15	تشرك العاملين في برامج تدريبية اختيارية	2.98	1.02	59.60	6	متوسطة
16	تعمل على استقطاب العاملين ذوي المواهب	2.99	1.07	59.80	5	متوسطة
17	توفر المناخ المناسب لعمل المهوبين بعيدا عن باقي العاملين	2.98	1.01	59.60	6	متوسطة
18	توزع المهام بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة	2.95	1.02	59.01	9	متوسطة
19	تسمح بتطوير وصقل مهارات العاملين عن طريق برامج متخصصة	2.91	1.10	58.16	12	متوسطة
20	توفر نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات والمواهب	2.52	0.97	50.50	23	منخفضة
21	تحدد المسارات الوظيفية وخطط التعاقب لأي وظيفة	2.92	1.05	58.40	11	متوسطة
22	تضع المواصفات الوظيفية ومؤشرات الوظيفة في كل مستوى	3.05	0.98	60.99	4	متوسطة
23	تركز على الخيارات الحقيقية لدى العاملين وليس على سنوات الخدمة	3.06	1.16	61.19	3	متوسطة

يبين الجدول (13) أن درجة تقدير مجال "الاستقلالية والتأثير" جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وتراوحت الأوزان النسبية في هذا المجال ما بين (50.50 - 62.77) %، حيث جاءت الفقرة (4) "تترك الحرية للعاملين المشاركة في برامج طوعية داخل الجامعة وخارجها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (62.77) % بدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن مثل هذه الأمور تعزز مكانة ودور الجامعة في المجتمع، كما أن بعض الجامعات تعدها من مكونات الميزة التنافسية لها في ظل ارتفاع سقف التوقعات من الجمهور، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة الجارودي (2007)، ودراسة الرقب (2010).

وجاءت الفقرة (11) "تحافظ على أسرار العمل الإداري المتعلق بإخفاق بعض العاملين" بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (62.38%) بدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة الإدارة الجامعية بأن العاملين لا يمثلون أنفسهم بل يمثلون المؤسسة، وأي سمعة غير لائقة تلحق بأحد العاملين حتماً ستنعكس على سمعة الجامعة الأكاديمية. في حين جاءت (20) "توفر نظام التعويضات المباشرة حسب الكفايات والمواهب" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (50.50%)، وقد يعزى السبب في تراجع درجة التقدير إلى ارتفاع نسبة العجز المالي لهذه الجامعات، خاصة وأن هذه من الجامعات الأهلية التي تعتمد على التمويل الذاتي وعلى رسوم الطلبة في تشغيلها، وهذا اتفق مع ما جاءت به دراسة الشريف (2016)، ودراسة الديو (2012).

ثالثاً / مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى:

جدول (14): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به (ن=101)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن	الرتبة	درجة التوافر
1	تحرص على راحة العاملين ورضاهم الوظيفي	2.50	0.93	50.10	12	منخفضة
2	توثق العلاقة بين العاملين والمستفيدين على أساس من الجدية في عمل يحفز الإبداع	2.93	1.09	58.61	1	متوسطة
3	تعمل على تعديل الممارسات القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين	2.33	0.75	46.53	13	منخفضة
4	تعد مصدر الهام حقيقي في الجامعة مما يعزز روح الإنتماء.	2.61	0.81	52.28	11	متوسطة
5	تحرص على الوضوح في السلوك والممارسات	2.72	0.99	54.46	7	متوسطة
6	تعمل بنظام القدوة والنموذج الذي يحتذى	2.76	1.02	55.20	6	متوسطة
7	تمارس المظاهر السلوكية التي تدل على تميز الأسلوب والنمط القيادي.	2.67	1.02	53.47	8	متوسطة
8	تحرص على العمل بروح الفريق الواحد	2.66	1.01	53.27	9	متوسطة
9	تتبع نظام الشورى فيما يخص مستقبل المؤسسة	2.66	0.92	53.27	9	متوسطة
10	تدرس المشكلات من جميع أبعادها وتحفز العاملين على انتهاز نفس الأسلوب.	2.92	1.06	58.42	2	متوسطة
11	تظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامها بمهامها القيادية	2.83	1.04	56.60	4	متوسطة
12	تظهر بقدرتها على التواصل مع جميع الأطراف	2.92	0.95	58.42	2	متوسطة
13	تكسب التقدير بانتهاجها السلوك القيادي المناسب	2.77	1.00	55.45	5	متوسطة

يبين الجدول (14) أن درجة تقدير مجال "تقديم نموذج سلوكي يحتذى" جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وتراوحت الأوزان النسبية في هذا المجال ما بين (58.61 - 46.53%)، حيث احتلت الفقرة (2) "توثق العلاقة بين العاملين والمستفيدين على أساس من الجدية في عمل يحفز الإبداع" المرتبة الأولى بوزن نسبي (58.61%) وبدرجة توافر متوسطة، والفقرة (12) "تظهر بقدرتها على التواصل مع جميع الأطراف" على المرتبة الثانية بوزن نسبي (58.42%) وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد العينة بأهمية تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها والعمل بشكل جماعي لمعالجتها، وكذلك إلى أن الجامعات محل الدراسة تحاول قدر الإمكان استقطاب الطلبة كوجه للمناقشة عن طريق توثيق العلاقة بين العاملين والمستفيدين. وهذا ما أوصت به دراسة Bell و Smith (2011)، ودراسة خلف (2010).

وقد جاءت الفقرة (3) "تعمل على تعديل الممارسات القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (46.53%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى انشغال القيادات الجامعية في تسيير الأمور في ظل الظروف الاستثنائية والمعقدة التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني.

## رابعاً / مجال الاستشارة الفكرية :

جدول (15): الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال الاستشارة الفكرية والتوقع (ن=101)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن	الرتبة	درجة التوافق
1	تطلب من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم	2.97	1.11	59.41	1	متوسطة
2	تتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للعاملين.	2.65	0.90	53.07	11	متوسطة
3	تدفع باتجاه التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً.	2.75	0.93	55.05	8	متوسطة
4	تشجع على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الزيارات مع الجامعات.	2.69	1.04	53.86	10	متوسطة
5	تعزز الفعاليات والأنشطة البناءة لإثارة التنافس بين العاملين.	2.72	0.97	54.46	9	متوسطة
6	تتعاون مع العاملين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم إنجازاتهم.	2.81	0.91	56.24	6	متوسطة
7	تعمم على العاملين إنجازات المبدعين منهم للاستفادة.	2.89	1.12	57.82	2	متوسطة
8	تطلع العاملين على الأداء المتوقع منهم تحقيقه.	2.87	0.96	57.40	3	متوسطة
9	تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات.	2.77	0.96	55.45	7	متوسطة
10	تشجع ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات	2.83	1.02	56.63	5	متوسطة
11	تتابع سعي العاملين لتحقيق نموهم المهني	2.78	1.02	55.64	4	متوسطة

يبين الجدول (15) أن درجة تقدير مجال "الاستشارة الفكرية" جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.80)، وتراوحت الأوزان النسبية في هذا المجال ما بين (53.07 - 59.41 %). حيث احتلت الفقرة (1) "تطلب من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (59.41 %)، وجاءت الفقرة (7) "تعمم على العاملين إنجازات المبدعين منهم للاستفادة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (57.82 %). وقد يعزى السبب كنوع من الدعم للبحث على الاستمرارية ومواصلة الإبداع من جهة، ومتابعة الأنشطة من جهة الأخرى. وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة خلف (2010)، ويختلف مع ما جاءت به دراسة العثماني (2017).

واحتلت الفقرة (2) "تتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للعاملين" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.07 %). وقد يعزى السبب في ذلك إلى حداثة الفجوة بين الأهداف الموضوعة وبين المتابعة نتيجة للتراجع في مستوى تمويل المشاريع والضائقة المالية، وكذلك اعتبار أن النمو المهني واجب على عضو هيئة التدريس في بيئة تنافسية.

إجابة السؤال الثاني :

ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم التحقق من الفرضيات التالية :

الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير الكلية.

نظراً لاعتمادية توزيع درجات في كل من مجموعتي المقارنة، استخدم الباحثان الاختبار المعلمي "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات المجالات الأربعة وكذلك للاستبانة ككل تعزى لمتغير نوع الكلية (إنسانية، علمية). والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16): نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطات درجات استجابة أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية

القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.65	0.46	0.06	0.64 0.69	2.75 2.69	علمية إنسانية
0.54	0.62	0.09	0.63 0.76	2.94 2.85	علمية إنسانية
0.45	0.76	0.10	0.64 0.71	2.78 2.67	علمية إنسانية
0.53	0.64	0.09	0.65 0.72	2.85 2.76	علمية إنسانية
0.50	0.68	0.09	0.58 0.67	2.85 2.76	علمية إنسانية

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار "ت" والتي تظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لعامل الكلية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جميع التخصصات يخضعون لسياسة إدارية واحدة بغض النظر عن مرجعيتها، إضافة إلى أن منظور أفراد العينة لا يتأثر بنوع الكلية عن الحديث عن ممارسة القيادة بشكل عام، وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة الديب (2012)، والرقب (2010)، والعمر (2009).

الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، 7 - 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، والجدول (17) يظهر الإحصاء الوصفي لدرجات استجابة كل فئة مصحوباً بقيمة اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" لكل مجال وكذلك للاستبانة ككل.

جدول (17): اختبار التباين الأحادي لمجالات الاستبانة بالنسبة لسنوات الخدمة، (ن=101)

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	سنوات الخدمة			المجال	العدد
		أكثر من 15 سنة	من 7 - 15 سنة	أقل من 7 سنة		
		54	37	10		
0.860	0.151	2.75	2.68	2.65	الوسط الحسابي	تطوير الرؤية المشتركة
		0.69	0.64	0.67	الانحراف المعياري	
0.807	0.215	2.93	2.85	2.80	الوسط الحسابي	الاستقلالية والتأثير
		0.71	0.68	0.83	الانحراف المعياري	
0.982	0.019	2.72	2.70	2.73	الوسط الحسابي	تقديم نموذج سلوكي يحتذى
		0.64	0.77	0.63	الانحراف المعياري	
0.811	0.210	2.84	2.74	2.76	الوسط الحسابي	الاستشارة الفكرية والتوقع
		0.64	0.75	0.82	الانحراف المعياري	
0.858	0.153	2.83	2.76	2.75	الوسط الحسابي	الاستبانة ككل
		0.61	0.64	0.72	الانحراف المعياري	

تظهر النتائج في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لسنوات الخدمة في كل المجالات وكذلك في الاستبانة ككل، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن درجة تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية غالباً ما تتأثر بالسمات الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس وليس بعدد سنوات الخدمة، أضف إلى أن كل فئات سنوات الخدمة تكون حريصة وذات رؤى واحدة حول الإجراءات الإدارية، لأنهم يملكون حماساً عالياً نحو الإنجاز واثبات الجدارة. وهو ما يتفق مع ما جاءت به أغلب الدراسات، مثل دراسة العثماني (2017)، التويجري (2017)، شلش (2016)، الشريف (2016)، الديب (2012)، ودراسة خلف (2010).

الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لتغير الرتبة العلمية.

قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأقل، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور) على درجة استجابة أفراد العينة في كل مجال وكذلك في الاستبانة ككل، نظراً لاعتدالية درجات استجابة أفراد العينة في كل رتبة أكاديمية. الجدول (18) يظهر الإحصاء الوصفي لدرجات استجابة كل رتبة أكاديمية مصحوباً بقيمة اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" لكل مجال والمجالات ككل.



جدول (18): اختبار التباين الأحادي لمجالات بالنسبة للرتبة الأكاديمية (ن=101)

القيمة الاحتمالية	قيمة ف	الرتبة الأكاديمية			المجال	العدد
		أستاذ دكتور	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد فأقل		
-	-	14	27	60		
0.870	0.140	2.63	2.71	2.74	الوسط الحسابي	تطوير الرؤية المشتركة
		0.66	0.65	0.68	الانحراف المعياري	
0.172	1.792	2.64	2.79	2.99	الوسط الحسابي	الاستقلالية والتأثير
		0.73	0.61	0.73	الانحراف المعياري	
0.186	1.714	2.45	2.66	2.80	الوسط الحسابي	تقديم نموذج سلوكي يحتذى
		0.58	0.53	0.75	الانحراف المعياري	
0.173	1.785	2.55	2.71	2.90	الوسط الحسابي	الاستثارة الفكرية والتوقع
		0.59	0.59	0.74	الانحراف المعياري	
0.229	1.495	2.58	2.73	2.88	الوسط الحسابي	الاستمارة ككل
		0.58	0.55	0.67	الانحراف المعياري	

تظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجات استجابة أفراد العينة تعزى للرتبة الأكاديمية في أي من المجالات الأربعة وكذلك في الاستبانة ككل، حيث إن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، ويعزى السبب في ذلك إلى أن كل أعضاء هيئة التدريس يعيشون نفس ظروف العمل، ويكون التعامل معهم في الجامعة على أساس المؤهل والوظيفة وليس الرتبة العلمية، كما أنهم يتعرضون لنفس الإجراءات، ويتمتعون بنفس الفرص، ويعمم عليهم نفس القرارات الإدارية المرتبطة بالقيادة التحويلية. وهذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة الرقب (2010)، ودراسة الديدب (2012).

## الاستنتاجات:

أظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات جاء متوسطة بوزن نسبي (55.93%)، حيث جاء مجال (الاستقلالية والتأثير) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (57.75%)، وجاء مجال (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (54.31%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذه الممارسة تعزى إلى المتغيرات: (نوع الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة).

ونستنتج من هذه النتائج حاجة الجامعات الفلسطينية لهذا النمط من القيادة في ظل الظروف الحالية، لدوره في اتخاذ قرارات فاعلة يقوم من خلالها القائد التحويلي بإثارة اهتمام ودافعية الأفراد، ورفع مستوى إدراكهم وفهمهم لأهمية الجامعة وقيمها وأهدافها ورؤيتها، فيضاعفون جهودهم لرفع مستوى المؤسسة بعيداً عن أي مصلحة شخصية، وبالتالي تطوير الأداء، الذي ينعكس على نجاح الجامعة وزيادة مقدرتها على المنافسة والبقاء.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. تعزيز مفاهيم الخطاب التحويلي في الجامعات الذي يقوم على قاعدة الاحترام والتقدير للكفاءات بغض النظر عن الولاءات.
2. ربط أي عملية تحول في الإدارة بالحوافز والمكافآت بما يحقق الرؤية المستقبلية المشتركة التي صاغها الجميع بالتشاور.
3. وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تعني بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات الجامعية في التدوير الإداري للمناصب العليا.
4. إعداد برامج تدريبية تستهدف تنمية قدرات القادة في الجامعات في التعامل مع رؤوسهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها.
5. التأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في رسم توجهات المؤسسة، وتحقيق المواءمة بينهم وبين رؤسائهم المباشرين.

## المراجع:

- أبو هذاف، سامي (2006). *دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- الأغا، إحسان (2002). *البحث التربوي وعناصره - منهجه وأدواته*، دار الأرقم للطباعة، غزة، فلسطين.
- الأغا، بلال (2011). *تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أهم، هبة الله (2014). *دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية* (رسالة ماجستير)، جامعة الفيوم، القاهرة.
- النتلباني، نهاية (2013). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 27 (1)، 111 - 142.
- التويجري، هيلة (2017). *القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة البريدة في منطقة القصيم*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (2)، 611 - 647.
- الثبتي، مليجان معيض (2000). *الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها (دراسة وصفية تحليلية)*، *المجلة التربوية*، مجلس النشر العلمي، 54 (1)، 209 - 260.
- الجارودي، ماجدة (2007). *إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (أطروحة دكتوراه)*، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحربي، قاسم (2007). *التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية*، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 15 (1)، 78 - 91.
- خلف، محمد (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دياب، سهيل (2015). *مناهج البحث التربوي*، فلسطين: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.
- الديب، سامر (2012). *مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- رشيد، مازن فارس (2003). *الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية*، مجلة البحوث التجارية، 12 (2)، 79 - 55.
- الرقب، محمد (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الشريف، أسامة (2016). الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 6(2)، 37 - 84.
- شلش، باسم (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة رام الله والبيرة، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 6(2)، 166 - 202.
- طه، طارق (2006). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*. الاسكندرية: دار الكتب للنشر والتوزيع.
- العازمي، محمد (2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري* (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد العال، خولة (2015). *درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2001). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير*، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 23 - 25 مارس، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة.
- العثماني، عزام (2017). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة* (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- عيسى، سناء (2008). *دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العمر، أمينة (2009). *خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية* (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الغامدي، سعيد (2006). *القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الأكاديمية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، الرياض.

- Beck, C. (1994). Postmodernism, Pedagogy and Philosophy of Education. In A. Thompson (ed.), *Philosophy of Education*. Urbana, IL: Philosophy of Education Society.
- Kirkland, K. (2011). *The Effect of Emotional intelligence on emotional competence and transformational Leadership* (Doctoral dissertation), The City University of New York, New York.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Smith, P., & Bell, L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*, 25(2), 58-61.