

دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة

### نظر أعضاء الهيئة التدريسية

د. منتهى محمد الخالدي/وزارة التربية والتعليم المملكة الأردنية الهاشمية

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . تكونت عينة الدراسة من (٣٥٦) فرداً، منهم (٢٧٧) عضو هيئة تدريس، و٧٩ إدارياً). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (٣.٨٥) وبدرجة تقدير كبيرة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي حيث كانت الفروق بين فئتي الخبرة ٥سنوات - ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ٥سنوات - ١٠ سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات.

## المقدمة

يُعد قطاع التعليم العالي في الأردن من أهم القطاعات التعليمية. وقد ازداد الاهتمام بهذا القطاع منذ بداية التسعينيات، حيث شهد زيادة واضحة في عدد الجامعات الحكومية والخاصة التي بلغت (٣٢) جامعة حكومية وخاصة في مناطق الأردن المختلفة، وتستقطب عدداً كبيراً من أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الشهادات العلمية العليا، من أجل تقديم تعليم ذي جودة عالية للطلاب الملتحقين في هذه الجامعات.

ويُعدّ أسلوب القيادة المستخدم في الجامعات من أهم العوامل التي تؤثر في زيادة فاعليتها في عملية التغيير وتحسين جودة مخرجاتها، والعمل على اختيار أفضل أساليب القيادة، من أجل أن تقدم أفضل وأجود أنواع التعليم. وفي ذات السياق يؤكد ووترز (Waters, 2012) أن الاهتمام بموضوع القيادة في الجامعات يعزى إلى أهميتها في بقاء الجامعات واستمرارها في تحقيق الأهداف المنشودة، إذ تدفع الجامعة الأفراد في أجهزتها المختلفة إلى العمل وبذل أقصى طاقاتهم لإنجاز الأهداف من خلال رفع معنوياتهم، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكل فرد كي يعمل بجد ونشاط ويكون أداؤه متوافقاً مع طموح الجامعة وأهدافها.

وأكد العديد من الخبراء والباحثين أن القادة التربويين يجب أن يكونوا قادرين على الهام العاملين في المنظمات التربوية، من أجل خلق نوع من التغيير الجاد فيها. ويرى يانج ( , Yang 2011) أن القيادة التحويلية من الأساليب القيادية القادرة على خلق هذا النوع من التغيير؛ لأنها الأكثر قدرة على مواكبة التغيرات التي تحدث في هذا العصر المفعم بالتطورات التكنولوجية والثورة

المعرفية، مما يستدعي أن تعمل مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات على اختيار أفضل الأساليب القيادية القادرة على خلق التغيير . وتشير بورترفيلد وكيلينر ( Porterfield & Keliner,2005) إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم أساليب القيادة القادرة على تحسين جودة التعليم المقدم في الجامعات حيث يقوم القائد بوضع نفسه قدوة لجميع المرؤوسين داخل الجامعة ويعمل على اكتساب ثقة المرؤوسين به، من أجل تحسين أدائهم وتعميق ولائهم للمنظمة. وتضيف الجبر (٢٠١٠) أن القائد يجب أن يعمل على تحفيز المرؤوسين من أجل تحسين أدائهم، من خلال استخدام عدد من الوسائل الإنسانية والقيادية مثل إن يدعمهم على المستوى العاطفي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يقوم على نشر الانفعالات الايجابية داخل المنظمة.

ويرى هاتشنسون و جاكسون (Hutchinson & Jackson, 2013) كذلك أن القائد التحويلي يعمل على نشر ثقافة تنظيمية يسودها الانفعالات والمشاعر الايجابية من أجل الحصول على الولاء الانفعالي من قبل المرؤوسين عبر إرسال العديد من الإيحاءات الانفعالية غير اللفظية للمرؤوسين العاملين معه، مما يجعله أكثر فاعلية وأكثر جاذبية لهم. ويضيفان أن القائد التحويلي يتصف أيضا بقدرته على التحفيز العقلي للمرؤوسين، والاهتمام بالجوانب الشخصية لمن يعملون معه، وبالتالي فإنه الأقدر على اكتساب الولاء التنظيمي للعاملين والمرؤوسين، وهو الأكثر فاعلية أيضا في العمل على تحسين الأداء الفردي لهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل عام.

نظراً لأهمية العنصر البشري في المؤسسات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسؤول المباشر كيف يرضي

العاملين ويحقق ولائهم التنظيمي، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهداف العامة للوظيفة، فيرى هاشم (٢٠١١) أن الولاء التنظيمي يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفراداً من خلال نجاحاتهم، ودافعيتهم للأعمال التي يقومون بها وتخدم المصالح العامة للمجتمع بشكل كلي، وهذا كله يحتاج إلى قيادة واعية تركز على الاهتمام بهم وتحفيزهم واستثارتهم.

وتؤكد فيكتور و ليوبولدو (Victor & Leboldo, 2011) أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي كنتيجة للتغيرات والتحديات التي باتت تواجه الجامعات، فضلاً عن المتغيرات التكنولوجية والعلمية والثقافية، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد الجامعات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المنظمة.

وعن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي يشير سانثاميل و بلانشماي (Santhamil & Palanichimay, 2011) فعلى الرغم من أن مفهوم القيادة التحويلية يعد من المفاهيم الحديثة في ميادين علم الإدارة، إلا أنه بات أحد المتغيرات الرئيسية التي أخذت بالظهور في الميدان التربوي بوصفه من الخصائص الأساسية للقائد الناجح. كما يرى العساف (٢٠٠٢) أن القيادة التحويلية واحدة من أنماط متغيرات الفاعلية والكفاية الاجتماعية، الذي يقف وراء ارتفاع مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بوصفه الأساليب الإدارية التي تزيد من ارتباط الموظف بمنظّمته مما يدفعه إلى الالتزام بأهدافها والعمل على تحقيقها بكل طاقاته وإمكاناته، وهذا ما سيكون موضوع الدراسة الحالية.

إن النمط الذي يتبعه القائد في قيادته يشكل عامل بناء للولاء التنظيمي ويزيد من الدافعية ويحفز العاملين على العطاء والإنتاج، وهذا يتطلب وجود تفاهم إيجابي بين القيادة والأفراد في الجامعات، وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية من جهة، وإيجاد الموازنة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد من جهة أخرى، فالنمط القيادي الذي يتسم به القائد يعتبر العامل الرئيسي في توجيه مسار الجامعة، وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، أو قد يؤدي إلى فشلها وإعاقة مسيرة التطور فيها. فنمط السلوك القيادي الفعال غالباً ما يظهر تأثيره في سلوك العاملين وأدائهم وولائهم بشكل إيجابي، وينعكس ذلك على الروح المعنوية لديهم، وعن مدى رضاهم عند العمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة (مطاوع، ٢٠٠٣).

وفي ضوء ما سبق فإن عملية البحث والدراسة في مجال القيادة التحويلية تعد ذا أهمية بالغة وخاصةً في تطوير العمل القيادي الإداري من جهة، وذلك من خلال تبين هذه الأنماط للعمل على تلافي الأنماط ذات النتائج والإفرازات السلبية وتعزيز الأنماط التي تفرز مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعد في رفع مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية ويحقق الولاء التنظيمي من جهة أخرى.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد أعضاء هيئة التدريس والإداريون في مؤسسات التعليم العالي بعامة والجامعات الأردنية بخاصة من أهم العناصر القادرة على أحداث التغيير والتطوير. لذلك فالعمل على زيادة إنتاج أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية وتحفيزهم وتوجيه جهودهم يستدعي إيجاد أساليب القيادة الأكثر فاعلية في تحسين هذا المتغير التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على تخفيف مستوى الصراع التنظيمي وتوحيد الرؤية التنظيمية في الجامعات الأردنية، والذي يؤدي بدوره إلى

تحسين الأداء التنظيمي العام. وقد أكدت عدة دراسات أن هناك دلائل واضحة حول الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية (Luton, 2010؛ Noordin, 2012). ولهذا، فإن من الضرورة العمل على تحديد مستوى سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية لما لهذا الأسلوب القيادي من أثر إيجابي في المخرجات التنظيمية بشكل عام. لذلك، كان من الضروري الوقوف على واقع القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- تقديم دراسة جديدة تثري المكتبة العربية والباحثين بمعلومات حول موضوع القيادة التحويلية لما لها من دور هام في تحسين الأداء، وتمكين العاملين في الجامعات الأردنية من تحقيق الأهداف المتوخاة.
- تسهم نتائج الدراسة في تعريف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بدور القيادة التحويلية في تحسين أدائهم وتطوير عمل جامعاتهم.

- تعرّف نتائج الدراسة القائمين على شؤون التعليم العالي في الأردن، من خلال تطبيق التوصيات التي ستتبع عن نتائج الدراسة، مما يمكن أن ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم العالي في الأردن.

### المصطلحات الإجرائية

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما ورد في هذه الدراسة

**القيادة التحويلية:** السلوكات والأفعال التي يمارسها القائد الأكاديمي التي تُقاس بحسب مجالات استبانة القيادة التحويلية وهي: تكوين الرؤية، و التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وبناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، وتمارس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

**أعضاء هيئة التدريس:** حملة درجة الدكتوراه في التخصصات الإنسانية والعلمية ويقومون على تدريس المساقات المختلفة في العام الأكاديمي (٢٠١٢/٢٠١٣) في الجامعات الحكومية والخاصة.

- **الإداريين:** مديرو الإدارات ومساعدتهم في الجامعات الحكومية والخاصة في العام الأكاديمي (٢٠١٢/٢٠١٣).

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على الجامعات الأردنية الحكومية وهي (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والخاصة وهي (جامعة إربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية).

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الأكاديمي ٢٠١٢/٢٠١٣.

- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والخاصة وهي (وجامعة إربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية).

### الدراسات السابقة

لدى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالدراسة، يلاحظ أن العديد من الدراسات أجريت حول الموضوع، فقد هدفت دراسة الجارودي (٢٠٠٧) إلى إعداد برنامج تدريبي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمعرفة اتجاهات وآراء القادة الأكاديميين والتربويين في جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة من خلال الاستبانة التي تكونت من (٦٠) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٥) قائداً أكاديمياً وإدارياً استجابوا على أداة الدراسة. أظهرت الدراسة أن اتجاه العينة نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية كان كبيراً جداً؛ مما يعني تأييدهم لموضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهارات القيادة لديهم في مجال عملهم، كما يمكنها أن تعزز الثقة التنظيمية وولاء المرؤوسين لهم في أثناء العمل.

وهدف دراسة جيتنز (Gittens, 2009) التي أجريت في فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكشف عن مدى فعالية تطبيق القيادة التحويلية ضمن أدوار القادة الأكاديميين في



فرجينيا. تكونت عينة الدراسة من (٨٦) قائد أكاديمي منهم (١١) يعملون في المجال الإداري، و (٣٠٢) عضو هيئة تدريس يعملون في (٤) جامعات. أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية جميعها تنطبق بدرجة كبيرة على الممارسات المطلوبة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين لدور القائد الأكاديمي التحويلي أثناء ممارسته لأعماله في ضوء متغير الجنس

وبينت دراسة لوو و دي-رن (Lo & De-run, 2010) وجود علاقة ارتباط دالة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وبين التزام عضو هيئة التدريس بالتغيير وولائه التنظيمي للعمل بعد إجراء التغيير في الجامعات الماليزية. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية القيادة التحويلية لعضو هيئة التدريس والإداري تعزي لمتغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي ونوع الكلية.

وهدفت دراسة وونج وأووه و كاوترايت وكولبرت Wong, Oh, Coutright & Colbert, (2011) التي أجريت في الولايات المتحدة إلى إجراء تحليل شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في كل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين والإداريين في مؤسسات التعليم. ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل (١١٣) دراسة تشمل (١١٧) عينة متنوعة أجريت على قطاعات التعليم من المرحلة الأساسية وحتى الجامعية. وقد شمل التحليل المنهجية والنتائج وتوصيات الدراسات. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام منهجية التحليل النوعي بينت النتائج وجود اتفاق على أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة توسع مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المنظمات التربوية وبالتالي يتحقق لديهم الرضا والالتزام التنظيمي المؤدي إلى الولاء

التام للعمل. وبينت الدراسة أن تركيز القيادة على الاعتبار الفردي وعلى روح العمل كفريق تدفع الجميع للعمل لصالح المنظمة ككل وبالتالي يكون انتمائهم وولائهم متناغماً ويحقق المصلحة العامة. وهدفت دراسة نور الدين (Noordin, 2012) إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وأثرهما على استعداد مؤسسات التعليم العالي للتغيير في الجامعات الماليزية. تكونت عينة الدراسة من (١٩٩) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في ماليزيا. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات القيادية بين أعضاء هيئة التدريس وبين الالتزام التنظيمي وان هناك اثر توسطي ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي العاطفي على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين استعداد مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا نحو التغيير .

وهدفت دراسة الخصاونة والعمرى وأبو تينة Khasawneh, Omari & Abu- Tineh, (2012) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري محافظة مدارس البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانترزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة ومعلماتها . تكونت عينة الدراسة من ٣٤٠ معلماً ومعلمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يمارسون نموذج ليثوود وجانترزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات. .

هدفت دراسة الرقاد و أبو دية (٢٠١٣) إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف

الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك جامعة مؤتة، بواقع (٢٨٨) قائداً و(٧٧٣) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%) واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط وهو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وأدواتها، وإجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في عرض وتحليل نتائجها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة) والخاصة (جامعة إربد الأهلية، وجامعة الزرقاء الأهلية) للعام الأكاديمي (٢٠١٢/٢٠١٣) والبالغ عددهم (٣٠٠٠) عضو هيئة تدريس

وإداري (٢٨٥٠ عضو هيئة تدريس، و ١٥٠ إداري) بحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي لعام ٢٠١٣م.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٥٦) فرداً، منهم (٢٧٧) عضو هيئة تدريس بنسبة ١٠%، و ٧٩ إدارياً بنسبة ٥٢%)، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، أعدت الباحثة استبانة بعد العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية مثل دراسات (الهالي، ٢٠٠١) (المومني والطحاينة، ٢٠٠٦) (Gittens, 2009)، وتكونت الاستبانة من جزأين، شمل الجزء الأول المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمستجيبين، أما الجزء الثاني لقياس القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فتكون من (٣٤) فقرة، موزعة على المجالات الخمسة التالية: تكوين الرؤية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وبناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، واستخدم التدرج الخماسي (كبيرة جداً وأعطيت ٥ درجات، وكبيرة وأعطيت ٤ درجات، ومتوسطة وأعطيت ٣ درجات، وقليلة وأعطيت درجتان، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة وذلك بعرض المسودة الأولية للأداة على (١٤) محكماً من المتخصصين في قسم الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم في جامعات اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الأهلية وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة

بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الخاص بها، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات. كما طلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وقد حظيت الأداة بموافقة المحكمين بجميع فقراتها مع حذف الفقرة الخامسة من المجال الأول (هناك رؤيا مشتركة بين القائد والمرؤوسين لانجاز المهام)، وحذف الفقرة السادسة من المجال الأول (يعمل القائد على نشر الأهداف المشتركة المتضمنة في الرؤية أثناء العمل). وقام المحكمون بتعديل صياغة بعض الفقرات حيث تم تقسيم الفقرة الثالثة من المجال الأول (يراعي القائد ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية للمرؤوسين) إلى فقرتين، وتعديل الفقرة السابعة من المجال الثاني لتصبح (يمتلك القائد الاكاديمي خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بروية)، وقد أصبحت أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (٥٢) فقرة. (الملحق رقم ٣) وبذلك اعتبرت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

لتفسير استجابات عينة الدراسة اعتمد الباحثون المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات

أفراد الدراسة (الخشالي، 200٣)، (جبران، ٢٠١١) كما يأتي:

- ١.٠٠ - ١.٤٩ بدرجة قليلة جداً.

- ١.٥٠ - ٢.٤٩ بدرجة قليلة.

- ٢.٥٠ - ٣.٤٩ بدرجة متوسطة.

- ٣.٥٠ - ٤.٤٩ بدرجة كبيرة.

- ٤.٥٠ - ٥.٠٠ بدرجة كبيرة جداً.

## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من ذلك بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس وإداري، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل وكانت ما بين (٠.٨٧ - ٠.٩٤) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### جدول (١): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تكوين الرؤية	٠.٨٧	0.89
التأثير المثالي	٠.٨٩	0.91
التحفيز الفكري	٠.٩١	0.90
بناء المناخ الجامعي	٠.٩٢	0.88
الاعتبار الفردي	٠.٩٤	0.80
القيادة التحويلية ككل	٠.٩٠	0.93

### نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	التأثير المثالي	3.94	.99	كبيرة
٢	١	تكوين الرؤية	3.92	.95	كبيرة
٣	٥	الاعتبار الفردي	3.82	.94	كبيرة
٤	٤	بناء المناخ الجامعي	3.79	.85	كبيرة
٥	٣	التحفيز الفكري	3.77	.86	كبيرة
		القيادة التحويلية ككل	3.85	.87	كبيرة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، تلاه مجال تكوين الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، ثم مجال الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، ثم مجال بناء

المناخ الجامعي بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس

والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس،

والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة

القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	بناء المناخ الجامعي	التحفيز الفكري	التأثير المثالي	تكوين الرؤية	الجنس
3.86	3.83	3.80	3.78	3.96	3.94	س
.85	.92	.81	.85	.97	.96	ع
3.79	3.79	3.74	3.70	3.84	3.85	س
.94	1.02	1.01	.93	1.10	.88	ع
3.87	3.83	3.79	3.79	3.98	3.96	س
.86	.93	.84	.84	1.01	.96	ع
3.76	3.78	3.79	3.66	3.79	3.79	س



القيادة التحويلية	الاعتبار الفردى	بناء المناخ الجامعي	التحفيز الفكري	التأثير المثالي	تكوين الرؤية			
.87	.95	.91	.94	.93	.89	ع		
4.06	3.96	3.95	3.97	4.24	4.23	س	علمية	الكليات
.73	.85	.70	.69	.85	.84	ع		
3.59	3.65	3.60	3.53	3.57	3.56	س	إنسانية	
.95	1.00	.97	.99	1.04	.94	ع		
3.83	3.85	3.83	3.79	3.84	3.83	س	أقل من ٥	الخبرة
.80	.93	.85	.75	.90	.83	ع	سنوات	
3.92	3.96	3.92	3.85	3.95	3.92	س	٥ سنوات -	
.72	.78	.69	.83	.84	.79	ع	١٠ سنوات	
3.81	3.73	3.70	3.71	3.98	3.97	س	أكثر من	
.96	1.01	.92	.93	1.11	1.07	ع	١٠ سنوات	
3.96	3.90	3.88	3.88	4.07	4.08	س	حكومية	نوع
.808	.872	.775	.828	.925	.906	ع		الجامعة
3.57	3.62	3.56	3.50	3.63	3.53	س	خاصة	
.941	1.052	.983	.895	1.086	.931	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٣) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية بسبب اختلاف فئات متغيرات حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة. وليبان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (٤) وتحليل التباين الخماسي للأداة ككل جدول (٥).

جدول (٤): تحليل التباين الخماسي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع

الجامعة على مجالات تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق

القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.384	.760	.581	1	.581	تكوين الرؤية	الجنس
.704	.145	.127	1	.127	التأثير المثالي	هوتلنج=0.006
.752	.100	.068	1	.068	التحفيز الفكري	ح=0.843
.919	.010	.007	1	.007	بناء المناخ الجامعي	
.785	.075	.063	1	.063	الاعتبار الفردي	
.987	.000	.000	1	.000	تكوين الرؤية	المسمى الوظيفي
.960	.003	.002	1	.002	التأثير المثالي	هوتلنج=0.025
.897	.017	.011	1	.011	التحفيز الفكري	ح=0.133
.311	1.031	.697	1	.697	بناء المناخ الجامعي	
.752	.100	.084	1	.084	الاعتبار الفردي	
.000	34.599	26.439	1	26.439	تكوين الرؤية	الكليات
.000	32.790	28.702	1	28.702	التأثير المثالي	هوتلنج=0.165
.000	16.052	11.003	1	11.003	التحفيز الفكري	ح=0.000
.000	12.704	8.587	1	8.587	بناء المناخ الجامعي	
.009	7.001	5.883	1	5.883	الاعتبار الفردي	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.831	.185	.142	2	.283	تكوين الرؤية	الخبرة
.711	.342	.299	2	.599	التأثير المثالي	ويلكس=0.902
.068	2.714	1.861	2	3.721	التحفيز الفكري	ح=0.000
.011	4.594	3.106	2	6.211	بناء المناخ الجامعي	
.036	3.370	2.832	2	5.663	الاعتبار الفردي	
.000	13.64 8	10.42 9	1	10.429	تكوين الرؤية	نوع الجامعة
.021	5.347	4.681	1	4.681	التأثير المثالي	هوتلنج=0.064
.002	10.08 8	6.915	1	6.915	التحفيز الفكري	ح=0.001
.005	7.908	5.345	1	5.345	بناء المناخ الجامعي	
.017	5.729	4.814	1	4.814	الاعتبار الفردي	
		.764	349	266.695	تكوين الرؤية	الخطأ
		.875	349	305.494	التأثير المثالي	
		.685	349	239.231	التحفيز الفكري	
		.676	349	235.917	بناء المناخ الجامعي	
		.840	349	293.277	الاعتبار الفردي	
			355	317.683	تكوين الرؤية	الكلي
			355	350.696	التأثير المثالي	
			355	265.498	التحفيز الفكري	
			355	257.937	بناء المناخ الجامعي	
			355	310.932	الاعتبار الفردي	

يتبين من الجدول (٥) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٥). بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في باقي المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (٥): تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع

الجامعة على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع

#### تطبيق القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.684	.166	.114	1	.114	الجنس
.811	.057	.039	1	.039	المسمى الوظيفي
.000	20.558	14.036	1	14.036	الكليات
.169	1.787	1.220	2	2.440	الخبرة
.003	9.054	6.182	1	6.182	نوع الجامعة

الخطأ	238.278	349	.683
الكلي	266.307	355	

يتبين من الجدول (٥) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٠.١٦٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٦٨٤.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٠.٠٥٧ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٨١١.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكليات، حيث بلغت قيمة ف ٢٠.٥٥٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠٠. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ١.٧٨٧ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠١٦٩.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف ٩.٠٥٤ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠٣. وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

#### جدول (٦): المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الخبرة

المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
-----------------	----------------	--------------	------------------

بناء المناخ الجامعي	أقل من ٥ سنوات	3.83		
	٥سنوات - ١٠ سنوات	3.92	.09	
	أكثر من ١٠ سنوات	3.70	.13	*.22
الاعتبار الفردي	أقل من ٥ سنوات	3.85		
	٥سنوات - ١٠ سنوات	3.96	.10	
	أكثر من ١٠ سنوات	3.73	.12	*.22

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئتي الخبرة ٥سنوات - ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ٥سنوات - ١٠ سنوات في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي تم اقتراحها في ضوء النتائج. وقد اشتملت هذه الدراسة على أربعة أسئلة وتسهيلاً في مناقشة النتائج فقد تم مناقشة كل سؤال على حدة، وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: " ما تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية؟".

بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت ما بين (3.77-3.94)، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (٣.٨٥) وبدرجة تقدير كبيرة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فالقادة في الجامعات يتسمون بالشخصية القوية واللباقة

المهنية، إضافة إلى تأهيلهم العلمي والمهني، والكفايات القيادية التي تم امتلاكها نتيجة الخبرة بالعمل الجامعي، وهذا يجعلهم قادرين على التأثير في مرؤوسيهـم، وفرض احترامهم عليهم، وتبادل الثقة فيما بينهم. وفيما يتعلق بمجال التحفيز الفكري ورغم أنه جاء بالمرتبة الأخيرة إلا أنه حاز درجة تقدير كبيرة من قبل المستجيبين، وهذا يعبر عن قدرة القادة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية على دفع مرؤوسيهـم للعمل وتحفيزهم فكرياً بجعلهم يتصدون للمشكلات التي تعترض عملهم بطريقة إبداعية، وتدريبهم على مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل، كما أن القادة يدعمون كل الطرق الإبداعية في انجاز العمل؛ إذ يهتم القائد بإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه عبد الدايم (٢٠٠٠) بأن القيادة تشكل عملية اجتماعية مستمرة تمارس دوراً متميزاً في جماعة تتضمن علاقات متبادلة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير، ولكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين تأثيراً قيادياً، ينبغي أن يتوافر فيه قدر معقول من الاستمرارية، والاستقرار، ولا ينتج فقط من خلال التفاعل، فالقائد هو من تربطه بالآخرين علاقات تفاعل متكررة ويستطيع القائد أن يحتفظ بمركزه ويمارس نوعاً من السلوك يرتبط بمركزه الذي يشغله، وهذا عن طريق قبول تابعيه لقيادته

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة السهلي (٢٠٠٩) التي أشارت أن التأثير القيادي للقادة الأكاديميين على أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات إعداد المعلمين في السعودية وكانت درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى

القادة الأكاديميين بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة العينة والبيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها.

وفيما يتعلق بباقي أبعاد القيادة التحويلية، فقد جاء بعد تكوين الرؤية في المرتبة الثانية، تلاه بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة، ثم بعد بناء المناخ الجامعي في المرتبة الرابعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهاً عاماً لكل من يمارس سلوك القيادة التحويلية ويسعى لتطوير مرؤوسيه ودفعهم للعمل ويمتلك رؤية شاملة للعمل والقيادة، وأجندة عمل تشمل وضع الأهداف الواجب تحقيقها وأساليب تحقيقها و كيفية تشكيل رؤية للعمل ينقلها لمرؤوسيه، هذا إلى جانب الاهتمام بالاعتبارات الفردية لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين عبر الانتباه لمشاعرهم، ومراعاة ظروفهم، وتوجيههم وتقديم النصح لهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية حول واقع تطبيق القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والكليات، والخبرة، ونوع الجامعة؟".

بينت نتيجة السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات. وقد تعزى النتيجة إلى طبيعة الإدارة الجامعية التي تتسم بالمنافسة وتشجيع القياديين من ذكور وإناث على ممارسة القيادة التحويلية وهذا يعني أن مستوى العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه لا تتأثر بجنس القائد بل بطبيعة الممارسة القيادية إضافة إلى مستوى الاتصال أو الممارسات الديمقراطية والتشاركية التي يقوم بها القادة مع تابعيهم لا تترك



أثراً للجنس عليهم. ولعل هناك أدواراً للقادة في بناء علاقات إنسانية قائمة على الود والتقدير والاحترام، مما يساهم في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى الجنسين على حد سواء.

وتتفق نتيجة السؤال الثاني مع نتيجة دراسة جيتنز (Gittens, 2009) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والإداريين لدور القائد الأكاديمي التحويلي أثناء ممارسته لأعماله في ضوء متغير الجنس. بينما تختلف نتيجة هذا السؤال عن نتيجة دراسة جودة (Judeh, 2010) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في سلوكيات القائد التحويلي تبعاً لمتغير الجنس حيث حقق الذكور (قادة ومرؤوسين) نتائج أعلى في بعد التحفيز الفكري، بينما لم تظهر أية فروقات دالة إحصائية في باقي أبعاد القيادة التحويلية بين الذكور والإناث أو بين القادة الأكاديميين ومرؤوسيهـم.

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. وقد تعزى النتيجة إلى أن شاغلي الوظائف القيادية في الكليات العلمية، ورؤساء الأقسام يبتعدون عن استخدام نمط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية؛ وذلك منطقي لكون المرؤوسين في الكليات والأقسام العلمية هم - في الغالب - من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بمؤهلات أكاديمية عالية، كدرجة الماجستير، ودرجة الدكتوراه ، ومن ثم الأسلوب القيادي القائم على إصدار التوجيهات لا يناسب التعامل معهم، وإنما يستلزم التعامل معهم بأساليب تستثمر مواهبهم وطاقاتهم، وإعطائهم الحرية الكافية لتخطيط عملية تنفيذ مهامهم، وتحفيزهم للعمل واستثارتهم بما يحقق مصالح الجامعة.

وبينت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي، والاعتبار الفردي حيث كانت الفروق بين فئتي الخبرة 5 سنوات - 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 5 سنوات - 10 سنوات ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي هو الوحيد القادر على استثمار طاقات المرؤوسين وتجميعهم ضمن فريق عمل متوازن ومنسجم يمكنه بناء الثقافة والمناخ الجامعي المنشود إدارياً وفنياً ضمن مبادئ الاحترام لقدرات كل فرد وطاقاته ومواهبه، كما أن القادة ذوي الخبرات المتوسطة (4 - 10 سنوات) يمتلكون في الغالب المعرفة الحديثة، ويدركون أهمية القيادة التحويلية وبالتالي يمارسونها أكثر من غيرهم. وفيما يتعلق بنوع الجامعة فربما يعود ذلك إلى السياسات والبرامج التي تطبقها الجامعات الحكومية كنتيجة لخبرتها الإدارية الكبيرة، وتجربتها جميع أنماط القيادة مسبقاً مما انعكس إيجاباً على قدرتها على ممارسة وتطبيق القيادة التحويلية في كلياتها وأقسامها المختلفة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالاتي:

1. تقديم نتائج الدراسة الحالية للجامعات بشكل عام وللجامعات الخاصة بشكل خاص، وذلك للاستفادة منها في أخذ فكرة شاملة حول موضوع القيادة التحويلية ، وكيفية الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل المحيطة بما يخدم أهداف التعليم العالي في الأردن.

٢. ضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
٣. عقد ندوات وبرامج تدريبية للقادة في الجامعات الخاصة لتطوير مفاهيم القيادة التحويلية لديهم.
٤. توعية أعضاء هيئة التدريس والإداريين بأهمية القيادة التحويلية من خلال نشر كتيبات تعريفية عن موضوع القيادة التحويلية.
٥. إجراء دراسات تجريبية حول القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والتغيير والرضا الوظيفي والإبداع والتميز وغيرها، من خلال تطبيق برنامج تدريبي لرفع مستوى القيادة التحويلية والتمكين الإداري لدى القادة التحويليين في الجامعات الأردنية.

## المراجع

### المراجع العربية:

الجارودي، ماجدة. (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح). أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجبر، زينب علي. (٢٠١٠). القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين. الكويت: منشورات جامعة الكويت.

جبران، علي. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩(١): ٤٢٧ - ٢٥٨.

الخشالي، شاكِر. (٢٠٠٣). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: العلوم الإنسانية، ٦(١): ١١١-١٣٢.

الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. (٢٠١٣). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، ٥٦(٥): ١١٩٢ - ١٢١٦.

العساف، أحمد. (٢٠٠٢). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: مكتبة الخريجي للنشر والتوزيع.

مطاوع، إبراهيم. (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.

هاشم، عادل. (٢٠١١). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Gittens, B. (2009). **Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia**. PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University. USA.
- Hutchinson, M., & Jackson, D. (2013). Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation. **Nursing Inquiry**, 20(1): 11-22.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for vocational Teachers in Jordan. **Educational Management Administration & Leadership**, 40 (4): 494-508.
- Lo, M., & De-run, E. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (2) 584–588
- Luton, B. (2010). **Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs**. PhD Dissertation. Capella University, USA.

- Noordin, N. (2012).The influence of leadership behavior and organizational commitment organizational readiness for change in a Higher Learning Institution. **Asia Pacific Education Review**, **13**(2): 239-249
- Porterfiled, A., & Kelineer, K .(2005). A new era: Women and leadership. **Equal Opportunities International**,**24** (2):49-56.
- Santhamil, A. & Palanichamy, P.(2011). Transformational Leadership Stylees and Employee Performance. **Journal for Bloomers of Research**, **3**(2):112-126.
- Victor, J., & Lebopoldo, G.(2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Perfoemance through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research**,**2** (3):562-578.
- Waters, E. (2012). Balanced Leadership over 30 years. **Journal of Leadership**, 3(2): 11-156.
- Wong, G., Oh, I., Coutright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. **Group & Organization Management**, **36**(2): 223-270.
- Yang ,M . (2011). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job satisfaction and Organizational Commitment. **Social Behavior and Personality**, **40**(1):31-46.

## **Abstract**

### **The Role of Transformational Leadership in Developing the Educational Process in Jordanian Universities as perceived by Faculty Members**

The purpose of this study is to investigate faculty members and administrators' perceptions concerning transformational leadership at Jordanian universities. The sample of the study consisted of (356) individuals (227 faculty members and 79 faculty administrators). The findings of the study were as follows showed that The means of transformational leadership domains ranged from (3.77- 3.94) as Idealized Influence domain came first with the highest mean of (3.94) and a high evaluation degree. Meanwhile, Intellectual Stimulation. Came in the last rank with a mean of (3.77) and a high evaluation degree. The evaluation degree was high on the tool as a whole.

Moreover, There were no significant statistical differences at the level of ( $\alpha = .05$ ) attributed to gender and post in all domains. There were significant statistical differences at the level of ( $\alpha = .05$ ) attributed to colleges effect in all domains in the favor of scientific colleges. There were significant statistical differences at the level of ( $\alpha = .05$ ) attributed to experience effect in building a university climate and individual consideration domains in the favor of (5- 10 years experience). Meanwhile, there were no significant statistical differences in the rest of domains. There were significant statistical differences at the level of ( $\alpha = .05$ ) attributed to university type in all domains.

