

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في
الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء
ورؤساء الأقسام

إعداد

فداء عماد عموري

إشراف

د. اشرف منذر الصايغ

د. عبد الغني الصيفي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس - فلسطين

2020م

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في
الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء
ورؤساء الأقسام

إعداد

فداء عماد مصطفى عموري

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020\5\5، وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة التوقيع

- د. أشرف الصائغ/ مشرفاً ورئيساً
- د. عبد الغني الصيفي/ مشرفاً ثانياً
- د. إيناس العيسى / ممتحناً خارجياً
- أ.د. غسان الحلو/ ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من هم في الحياة حياة ... إليكم ينحني الحرف حباً وامتنان

إلى والدادي رمز الأمان أبي وأمي ...

إلى من هم أثنى من كنوز الدنيا ... إلى أختي وإخوتي

سندي في هذه الحياة ...

إلى رفيق دربي من شاركني السعادة والحزن ... وشاطرني لحظات النجاح والفشل

وقاسمني لذة الفرح ومرارة الألم .. إلى زوجي ...

إلى من تحملوا الكثير ... إلى من كانوا يواسونني بأوقات تعبتي ..

إلى أولادي ... أنتم فرحة عمري وقطعة من روحي ...

إلى جميع اخواتي اللواتي أثبتن أن الأخوة ليست فقط في الرحم ..

إليكن صديقاتي ...

إلى كل من شجعني في حياتي واعطاني دفعة للأمام ...

إلى الأولى والأخيرة في حياتي ... القدس ... حماك الله يا وطني

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

الشكر والتقدير

قال تعالى ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ (لقمان: 12)

الشكر والحمد لله جل في علاه، إليه ينسب الفضل كله في إتمام هذا العمل.

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أساتذتي الدكتور أشرف الصايغ والدكتور عبد الغني الصيفي، اللذين أشرفا على هذه الدراسة وكل ما قدموه لي من توصيات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء هذا العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل من :

الدكتورة إيناس العيسى محكما خارجيا

والأستاذ الدكتور غسان الحلو محكما داخليا

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر كل من دعمني بكلمة أو ملاحظة .

والى كل من اعطاني من علمه ومعرفته جميع الدكاترة اللذين كانوا سببا في تقديرنا للعلم.

لكم مني جزيل الشكر والامتنان

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات
الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، بإستثناء ما
تمت الإشارة إليه كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي
أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student name

اسم الطالبة: فداء عماد مصطفى عموري

Singnature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	الملخص
1	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
12	أولاً: الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية
28	ثانياً : الأدب النظري المتعلق بفاعلية الأداء
44	ثالثاً : الدراسات السابقة
44	أولاً : الدراسات العربية
56	ثانياً : الدراسات الأجنبية
60	رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة
63	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
64	منهجية الدراسة

64	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
65	أداتي الدراسة
67	صدق الأداة
68	ثبات الأداة
68	اجراءات الدراسة
70	متغيرات الدراسة
71	المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)
71	المعالجات النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)
72	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
73	المقدمة
73	أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة المتعلقة بالاستبانة
77	ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
88	ثالثاً : النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة
95	الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
96	أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
99	ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
105	ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة النوعية
106	رابعاً : التوصيات
108	قائمة المصادر والمراجع
108	أولاً : المراجع العربية
117	ثانياً : المراجع الأجنبية
123	الملاحق
B	الملخص باللغة الإنجليزية
A	صفحة الغلاف بالإنجليزية

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع المسؤولين الإداريين في جامعات شمال الضفة الغربية	64
جدول (2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	65
جدول (3)	مجالات محاور الاستبانة	66
جدول (4)	معاملات الثبات لأداة الدراسة الاستبانة ومجالاتها	68
جدول (5)	مصفوفه ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrolation Matrix) بين درجات القسم الأول (القيادة التحويلية) ودرجات القسم الثاني (فاعلية الاداء).	74
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	75
جدول (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام	76
جدول (8)	اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	78
جدول (9)	اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	79
جدول (10)	المتوسطات الحسابية متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	80

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (11)	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	81
جدول (12)	المتوسطات الحسابية متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة	82
جدول (13)	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة	83
جدول (14)	اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس..	84
جدول (15)	اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	85
جدول (16)	متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	86
جدول (17)	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	86

الصفحة	الجدول	الرقم
87	المتوسطات الحسابية لوجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تعزى لمتغير الجامعة	جدول (18)
88	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تعزى لمتغير الجامعة	جدول (19)
90	توزيع إجابات الأعضاء من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية مع التكرار	جدول (20)
94	توزيع إجابات الأعضاء حول أهم الحلول المقترحة للحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية مع التكرار	جدول (21)

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1)	توزيع أعداد العمداء ورؤساء الأقسام حسب درجة مستوى ممارسة القيادة التحويلية.	89
شكل (2)	توزيع إجابات الأعضاء من العمداء ورؤساء الأقسام بدرجة علاقة القيادة التحويلية بفاعلية الأداء	98

فهرس الملاحق

الرقم	الجدول	الصفحة
ملحق رقم (1)	الاستبانة بصورتها الأولى	124
ملحق رقم (2)	قائمة بأسماء المحكمين	131
ملحق رقم (3)	الاستبانة بصورتها النهائية	132
ملحق رقم (4)	اسئلة المقابلة	138
ملحق رقم (5)	كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة النجاح الوطنية	139
ملحق رقم (6)	كتاب تسهيل مهمة الباحثة لجامعة فلسطين التقنية خضوري	140
ملحق رقم (7)	كتاب تسهيل مهمة الباحثة للجامعة العربية الأمريكية	141

القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء

الأقسام

إعداد

فداء عماد مصطفى عموري

إشراف

د. أشرف الصايغ

د. عبد الغني الصيفي

المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف إلى " درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت باستخدام أداتين للدراسة وهما: الاستبانة والمقابلة وتم تطوير استبانة تتكون من (46) فقرة موزعة على محور القيادة التحويلية بمجالاته (الكاريزما ، والحافز الالهامي ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام بالمشاعر الفردية) ومحور فاعلية الأداء تم توزيعها على عينة مقدارها (104) من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية أي ما يقارب (67%) من مجتمع الدراسي البالغ (156) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بالإضافة إلى إجراء مقابلة استهدفت عدد من الأعضاء والبالغ عددهم (6) تم اختيارهم عشوائياً من الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية بواقع (2) من العمداء ورؤساء الأقسام من كل جامعة.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، كذلك وجود درجة استجابة كبيرة على سؤالها الذي يتعلق بالقيادة التحويلية وكذلك بالنسبة لفاعلية لأداء، بالإضافة إلى عدم وجود

فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية نحو ممارسة القيادة التحويلية وكذلك نحو فاعلية الأداء تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة.

كذلك أظهرت نتائج المقابلة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متدنية وذلك بسبب وجود قيود وخطوات وإجراءات يجب الالتزام بها من ناحية وزارة التربية والتعليم العالي والقيود قد تعتبر معيق امام تطبيق هذه القيادة، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وفعالية الأداء لأن القيادة التحويلية تعمق انتماء الموظف لعمله وتحفيزه على العطاء بدون مقابل ، مما يضيف قيمة فعلية للجامعات. كما بينت النتائج وجود معوقات تحد من ممارسة القيادة التحويلية منها التبعية المتمثلة بتطبيق القرارات وضعف الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين بالإضافة إلى الثقافة السائدة لمبدأ السلطوية لدى عمداء ورؤساء الأقسام.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها: اعتماد نظام للحوافز والمكافآت وتفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين العمداء ورؤساء الأقسام وبين العاملين معهم والعمل على تنمية روح الفريق التعاوني في الجامعات.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفياتها النظرية

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

المقدمة

تعد الجامعة مطلباً هاماً من متطلبات نمو المجتمعات وتطورها حيث تعمل على تطوير الموارد البشرية بكافة التخصصات اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع، والتي تعتبر الجامعة باعتبارها من أهم مؤسسات التعليم التي تعتمد على أهم ثلاث ركائز وهي : أعضاء التدريس ، والطلبة ، والتجهيزات والمباني، ومن بينهم يعتبر هيئة التدريس أهم ركائز العلمية التعليمية (عبد الوهاب، 2007).

ونظراً لدورها في بناء المجتمع وتقدمه، ولقدرتها في المساهمة في حل مشكلات المجتمع، التي تسعى إلى رفع مستوى نوعية مخرجاتها، من هنا وجدت أن تقييم عملية التعليم والتعلم بجميع عناصرها، والتي مقدمتها عضو هيئة التدريس، يعد أمراً ضرورياً، يهدف رفع كفاياتها، وذلك من خلال تدعيم جوانبها الإيجابية، وتصويب الخلل إن وجد (Kuh et. al. 2005).

و ويرى الحدابي وخان (2008) أن القيادة التربوية التي تقود عملية التغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتمزج بينهما حتما ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي والتنظيم وفق خطط استراتيجية، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة ومبدعة، وإن نوعية القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية هي التي تحدث التطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل كم من الأقسام التعليمية، ومن ناحية رسم السياسة المدرسية تنعكس قدرة القيادة تربوياً على إحداث التغيير، وهذا ما دعت إليه العديد من دول العالم وهو تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التغيير والتطوير المنشودين.

وجوهر العمل الإداري للقائد التربوي ينصب على وظائف التخطيط ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة على طريق الأداء، والقائد التربوي تتناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم

يقتصر دوره على إدارة المؤسسة التربوية ومراقبتها، بل إن فعالية دوره التجديد مرتبطة بتحسين جودة التعليم، وأن نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق رسالتها ورؤيتها مرتبط بالكيفية التي تدار بها المؤسسة، والأسلوب القيادي الذي يمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد، وقدرته على توظيف إمكانياته، من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين. ومنذ مطلع القرن العشرين، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتنسجم مع الأهداف والظروف والمستجدة، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة، ومنها القيادة التحويلية (عبد الوهاب، 2007).

ويرى النجار (2009) أن القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الإدارية التي جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهيمن أهم وأحدث أنماط القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أن القيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملائمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياته.

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية كما يذكر روبينز (Robbins, 2003) على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

كما تعد كفاءة عضو التدريس في الجامعات أحد أهم المتطلبات الأساسية والمهمة، تم العمل على تقويم جميع مداخلات التعليم الجامعي، والأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وذلك لمواجهة التطورات والتحديات التي تواجه التعليم العالي في الجامعات، والتي أصبحت متسارعة في الآونة الأخيرة، كما وتعتبر أساسية ومهمة من أجل النهوض بالعملية التعليمية والبحثية والارتقاء بسمعة الجامعات ومصادقيتها (الحدابي وخان، 2008).

مشكلة الدراسة

تعد الجامعة منظمة تربوية واجتماعية، وجدت لتحقيق أهداف معينة، ولإشباع احتياجات المجتمع، من خلال مجموعة من الكليات والأقسام والأفراد الذين يعملون فيها، فهي تدرس مجالات العلوم المختلفة، وتسهم في خدمة المجتمعات وبنائها بما تقدمه من أشكال مختلفة من الخدمة في مجالات تقديم الاستشارات، والتدريب، والتعليم المستمر، كما تسهم الجامعة بما تعقده من مؤتمرات وندوات ودراسات في إغناء المعرفة العلمية وإثرائها من خلال التعاون والتبادل العلمي الدولي، فالجامعة تسهم بشكل كبير في تطوير المنجزات العلمية والبحثية، وفي بناء البيئة المحيطة بها وتطويرها، وذلك من خلال دور مخرجاتها المؤهلة بالمعرفة العلمية والمتخصصة (محبوبة، 2010).

ان امتلاك الكفايات المهنية في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، تجعل الجامعات تواكب الاتجاهات الحديثة في التعليم، كما وتمكنه من أداء عمله بكفاءة واقتدار كالتدريس، والتخطيط، والتقويم، والإدارة الصفية، والسمات الشخصية لعضو التدريس الإيجابية مهمة، كما من الضروري عدم الاقتصار على الإلقاء النظري في إلقاء المحاضرات بالأسلوب الروتيني، بل يجب أن تشمل على أنشطة مختلفة ومتنوعة، والتي تعمل على بناء وصقل شخصية الطالب وزيادة فاعليته، وتنمية قدراته على مواجهة المشكلات وحلها بأسلوب علمي (النجار، 2009).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري الذي يعرف أنواع القيادة الفاعلة ودورها الفاعل في تنمية المروسين وتطويرهم وتحسين أدائهم، والدراسات السابقة مثل دراسة بدوي (2016) التي كانت بعنوان "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك" وغيرها من الدراسات التي تبين أهمية ممارسة ذلك النوع من الأنماط القيادية والتي تسهم في تطوير التعليم ورفع كفاءته.

وكون الباحثة تعمل محاضرة في جامعة فلسطين التقنية (خضوري) وعلى اتصال مباشر مع زملائها في الجامعة وفي الجامعات الأخرى، وفي نقاشات متبادلة حول أهم القضايا التي تثير

اهتمامهم قضية اختلاف الأنماط الإدارية التي يتبعها المسؤولون الإداريون من الرؤساء والعمداء والتي تعد من الأساليب القديمة والتقليدية مثل القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والتي يؤخذ عليها بعض الجوانب الأمر الذي جعلها تفكر في دراسة مدى ممارسة المسؤولين لأسلوب جديد في مجال القيادة وهو القيادة التحويلية والتي تقوم على وجود علاقة مشتركة بين القادة والمروؤسين لتوحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية.

وفي ضوء ذلك تبين أن هناك حاجة ماسة وملحة لدراسة مدى وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وتحسين فعالية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ومتوسطات فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية "في الجامعات الفلسطينية" في شمال الضفة الغربية "من

وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

(2) ما مستو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين "في الجامعات الفلسطينية" في شمال الضفة الغربية

من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

(3) هل تختلف تقديرات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة

الغربية نحو القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين باختلاف متغيرات (الجنس،

والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة)؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المبحوثة في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
2. مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات المبحوثة في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
3. العلاقة التي تربط بين ممارسة القيادة التحويلية وواقع فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات المبحوثة في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
4. معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف إلى الدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
5. دور متغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة) في التعرف إلى الواقع فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من حيث:

الأهمية النظرية: وتتضح في إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير

ممارسة القيادة التحويلية والتشجيع على تطبيقها داخل الجامعات الفلسطينية، مما يسهم وبشكل واضح وجليّ في إفراز الكثير من المخرجات الإيجابية على مدركات وسلوكيات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وتعزيز ثقتهم بالقيادة التحويلية وتبنيها كأسلوب قيادي وإداري متبع داخل الجامعات، بالإضافة إلى محاولة الباحثة لفت الأنظار إلى أهمية ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية التعليمية بشكل عام وفي الجامعات الفلسطينية بشكل خاص، بالإضافة إلى التركيز على فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين وعلاقتها بالقيادة التحويلية من أجل الارتقاء بمستوى إداري وتعليمي في المؤسسات التربوية الفلسطينية، ورفع كفاءة الموظفين الأكاديميين وزيادة فعاليتهم واكسابهم المهارات والخبرات اللازمة، وتحديدًا في الجامعات.

الأهمية البحثية: وتتضح من خلال الإسهام في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهومي القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع. وسوف تتضمن أيضاً بناء أداة بحثية (استبانة) لجمع البيانات المتعلقة في التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية المبحوثة في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

الأهمية التطبيقية: وتتحقق هذه الأهمية من خلال معرفة سبل تحسين العملية التعليمية التعليمية والعملية الإدارية من خلال ممارسة القيادة التحويلية، وتشجيع كافة الموظفين الأكاديميين على ممارستها وتطبيقها، وذلك من أجل تحسين فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات، ومساعدتهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادة وكيفية مواجهتها، كما ويتوقع أن يسهم ما سينبثق عن هذه الدراسة من نتائج في مساعدة الباحثين التربويين من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية: -

الحد الزمني : تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2019/2020.

الحد المكاني : وطبقت الدراسة في جامعات شمال الضفة الغربية (النجاح الوطنية، العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية-خضوري).

الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على عمادات الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة شمال الضفة الغربية.

الحد الإجرائي: هذه الدراسة محددة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها: -

القيادة التحويلية: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة" (الغزالي، 2012:25).

وعرفت القيادة التحويلية اجرائياً بأنها أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها، فالقائد الأكاديمي هو القائد الذي يوجه جميع العاملين للعمل ضمن فريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام.

الأداء: "هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (عبد المحسن، 2002:146).

وعرفت الأداء إجرائياً بأنه إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة باستغلال الموارد المتاحة؛ وفعالية بتحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية

ثانياً: الإطار النظري المتعلق بفاعلية الأداء

ثالثاً: الدراسات السابقة

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية

مقدمة

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه القيادة، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004).

القيادة التحويلية هي القيادة التي شكلت أغلب أحداث التاريخ وخلقت واقعاً لم يكن موجوداً وبدلت حقائق بحقائق جديدة، ولهذا سميت بالتحويلية؛ لأنها حولت كل شيء تعاملت معه سواء كان أتباعاً أو أهدافاً، أو أحداثاً، وهي أشبه بعملية قلب للتربة بحيث لا تبقى جذوراً لكل شيء سبقها وتزرع جذورها الجديدة، والقيادة فيها يكونون هم المحرك والباعث لكل منظومتهم القيادية، ولهذا يتمتعون بقدرة كبيرة على تحمل مسؤولية قيادتهم بشكل مطلق، فهم يتمتعون برؤية واضحة لما يريدون أن ينجزوه، ويتعلقون برؤيتهم بعاطفة قوية بجيشة لا تستطيع أي ظروف مهما كانت قاسية أو عنيفة أو غير متوقعة أن تثبيهم، أو تحرفهم عن هذه الرؤية، ينظرون إلى قيادتهم على أنها واجب مقدس مكلفون به تجاه أتباعهم، أهدافهم ممزوجة بأتباعهم فهم يحققون الأهداف من خلال التأثير القوي والفعال في الأتباع، يلهمونهم ويستفزون الحماس في داخلهم ويمدونهم بالطاقة (محبوبة، 2010).

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على

إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (Robbins, 2003).

والقيادة التحويلية تركز أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات لأتباعهم من أجل رفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم لديهم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال (الدليمي، 2014).

مفهوم القيادة التحويلية

وتعتبر القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الهواري، 2001).

وأشار فينك (Fink, 2002) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولم يتفق الباحثون التربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية،

ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث

تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي يجعلها تعدد التعريفات، من أهمها:

تعريف خيرى (2013:95) "الذي عرفها على أنها العمليات التي تتضمن خطوات متتالية،

وتشمل الاعتراف بالحاجة إلى التغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي".

ويرى الشنطي (2016:35) "أنها القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما

أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين، وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء، وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

ووصفها الزبيدي (2010:66) "بأنها العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المؤسسة لمواجهة التغيرات المستقبلية".

كما عرفها الغزالي (2012:25) على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة". وكذلك عرف تبيان "القيادة التحويلية هي أن القائد يسعى للتعامل مع العالمين علناً، في منحهم الحب والتفاهم، ويسعى جاهداً من أجل نجاحهم بتحسين قدراتهم من خلال التدريب المهني، والدعم والتوجيه والإرشاد المستمر، والرفع من روحهم المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب عاطفة صادقة نحو العمل" (الجارودين، 2011:23).

كما تعرف على أنها العملية التي تؤثر بشكل كبير في تغيير المواقف والسلوكيات والمعتقدات والأفراد، ودفع الأفراد على الالتزام بالمهام التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات (Mohammad&Batayneh, 2011).

وتعرف القيادة التحويلية أيضاً بأنها: "القيادة التي تحدث عندما يحفز القائد الزملاء والتابعين على عرض أعمالهم بمنظور جديد" (خلف، 2010:22).

وعرفتها عماد الدين (2004:41) بأنها "القيادة التي تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع المتغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح ورؤية داخلية، ذات نزعة هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس".

وعرفها الصليبي (2007:109) أنها "عبارة عن نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة والمنظمة تجاه المهنة

والمنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي علاقة تربط بين القادة والأتباع بهدف الوصول إلى مستوى متقدم ومشارك من الحافزية والاخلاقية، مما يدفعهم بحماس للمشاركة في التغيير داخل المؤسسة، وذلك من أجل تطوير قدرات الاتباع وإحداث التغيير المطلوب لدعم الوضع المستقبلي للمؤسسة، وتجديد الرؤية والرسالة والالتزام والهيكلية، للوصول إلى الأداء المتميز والتشجيع على الإبداع والابتكار.

أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة التحويلية بتحفيز المرؤوسين والهامهم، ودفعهم لإنجاز المهام الممنوعة بهم، ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية، وذلك لمواجهة الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة، وزيادة رغبتهم في بتحقيق النجاح وبالتالي زيادة الجهد المبذول. وقد لخصت الراداي (2014) أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

- إن القيادة التحويلية تعمل على تمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- القيادة التحويلية تحدث تغييراً جوهرياً في سلوك التابعين وفي قيمهم.
- تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معيار للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

وذكر الغامدي (2011) العوامل التي اكتسبت القيادة التحويلية القوة والأهمية، وقد لخصها فيما يلي:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكن الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات، وخلق عمل متعمدة على نفسها ذاتياً.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور، وتتحسن عن طريق التدريب والذي يقوم بترك تأثيرهم على تصورات والتزامات وأداء الأفراد في مختلف مستويات المؤسسة.
- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الاخلاقية والتي تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأفراد للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة المؤسسة.
- يمكن أن توجد القيادة التحويلية في أي مؤسسة، وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة تبرز عندما تواجه ظروف معينة.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تستمد قوتها وأهميتها من كونها تنشأ نتيجة التفاعل بين القادة والأتباع، حيث أن حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، والقيادة التحويلية تؤكد وبشكل قوي على أهمية الأخذ بعين الاعتبار حاجات الاتباع وقيمهم وأخلاقهم، كما أن القيادة التحويلية تقوم على أساس بناء رؤية واضحة، وصياغة الأهداف والسعي في تحقيقها، وبناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالتركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية، كما تعنى أيضاً بتطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في القرارات وتعزز أساليب حل المشكلات بشكل جماعي وفق منهجية عامة.

خصائص القائد التحويلي:

ويعرف القائد التحويلي بأنه "الشخص الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين لكي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعوا أن بمقدورهم القيام بها ، ويعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، كما يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته (مروان، 2014).

وتعد وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له (خيرى، 2013). القائد التحويلي هو الشخص

الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة، ويتصف القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص كما حددها جيمس (James & Ogbonna, 2013):

1. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية.
2. تحفيز اتباعه على وضع مصالح الفريق أولاً، ويشجعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل.
3. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية، وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد.
4. وكيل تغيير، يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.

وقد لخص السكارنة (2009) الصفات والسمات التي يتميز بها القائد التحويلي فيما يلي:

- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.
- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، وفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزاً مثيرة وتشبيهات مجازية، ومتغيرات أو مصطلحات جديدة.
- المصادقية: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة ورؤية القائد الجذاب.
- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أكثر صعوبة وهكذا.

وهناك صفات أخرى يتصف بها القائد التحويلي، منها (Gibson&Dennelly, 2003)

1. الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.

2. سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

3. التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين.

وتلخص الباحثة أهم صفات القائد التحويلي بأنه يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة، وأن يتمتع بثقة عالية، وحضور واضح، ونشاط بدني فاعل، ولديه القدرة على تقديم حلول مناسبة لمشاكلهم، ويسعى لإحداث تميز وتغيير في المؤسسة، وتحقيق انتاجية عالية لتحقيق الأهداف المنشودة. كما ترى الباحثة أنه من الضروري على القادة التحويليون أن يواصلوا التعلم والاطلاع على كل ما يخص العملية التعليمية من مستجدات حتى ينعكس ذلك ايجاباً على سلوكياتهم واتجاهاتهم ومناهجهم وأنماطهم القيادية فيتم تعديلها وتكييفها حسب المواقف وتنوعها.

وظائف القائد التحويلي:

وذكر القحطاني (2001) أن من المهام الأساسية للقائد التحويلي: إدارة التنافس بمعنى إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، بالإضافة إلى إدارة التعليم والتدريب المستمر، وذلك أن القيادات التحويلية تسعى إلى إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ومن المهام التي يجب أن يمارسها القادة التحويليين من أجل بلوغ أهدافهم ما ذكره السكارنة (2009) وهو كما يلي:

1. إدراك الحاجة للتغيير: هنا يجب على القائد الاقتناع بوجود حاجة إلى التغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معوقات التغيير.
2. تحديد الرؤية: إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
3. إيصال الرؤية للتابعين: ويكون ذلك بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
4. تطبيق الرؤية: إذ يتطلب ذلك كسب احترام، وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطبيق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.
5. رفع اتجاه التابعين تجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقها على نفسه، وتصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.

ويرى المراد (2005) أن ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بإدراك الحاجة للتغيير حيث يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الافراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، ومن المهام المنوطة بالقائد التحويلي أيضاً صياغة الرؤية والرسالة، فهو صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة في المؤسسة، ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها. بالإضافة إلى اختيار نموذج التغيير ومسارته، فالقائد التحويلي يختار نموذج التغيير ومسارته الملائمة لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها. ومن وظائفه أيضاً تكوين استراتيجية جديدة، فالاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات، فالقائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة، وهي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو

إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. وأخيراً يجب على القائد أن يهتم بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

وتؤكد الباحثة أن الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي هي إحداث التغيير داخل المؤسسة، لذا على القائد التحويلي أن يدرك أولاً مدى الحاجة إلى وجود التغيير في هيكلية المؤسسة وسلوكها ومختلف أنشطتها الإدارية والخدماتية المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي عليه إيجاد رؤية جديدة تتوافق مع هذه الوظيفة وتكون قادرة على إحداث التغيير المطلوب داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مقدرة القائد على إيصال الرؤية للعاملين وتشجيعهم على تبنيها والإيمان بها، ومن ثم تحفيزهم على تطبيقها والالتزام بها، وذلك من أجل تحقيق التغيير المطلوب وفقاً للرؤية الجديدة.

مبادئ القيادة التحويلية:

وقد أورد كوهلر (Koehler) وبانكوسكي (Pankowski) مبادئ القيادة التحويلية وهي كما يلي: (الغامدي، 2011)

➤ **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.

➤ **إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين.

➤ **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

- **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
 - **تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية، وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.
 - **تقييم العمليات الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.
 - **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
 - **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.
- وقد أوضح جاد الرب (2005) عشرة مبادئ للقيادة التحويلية، وهي أن يمتلك القادة سلوكاً معنوياً وقيماً أخلاقية عالية، ويزرع القادة الاهتمامات الحقيقية في المرؤوسين، القائد يكون موجهاً، كما يكون للقادة رؤية محفزة ودافعة ومثيرة لحماسة المرؤوسين، وتتسع الثقة الحقيقية بين القادة والتابعين، بالإضافة إلى مشاركة التابعين القادة في قيمهم ورؤيتهم، ويعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية، والقاعدة هي صنع القرارات المشتركة، والتفكير والممارسات الابتكارية هي المتوقعة، وأخيراً التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة.
- وترى الباحثة أن القائد التحويلي يجب ان يمتلك مجموعة من المبادئ أهمها السلوك السوي والأخلاق العالية الذي يتمتع بها القائد، والاهتمام بحاجات العاملين وأهداف المؤسسة على حد سواء، وأن يمتلك رؤية جديدة ومبتكرة يسعى لتطبيقها وتشجيع العاملين على تطبيق هذه الرؤية من أجل تحقيق التطوير المطلوب، وتحفيزهم على الابتكار.

أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الباحثين مثل (Avolio, 1999) من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (Four Is) هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. ثم أضاف لها (Rafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً هو التمكين. ونعرض فيما يلي هذه الأبعاد الخمسة:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين لديه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الاحترام والثقة تجاهه، وبجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (حمد، 2014).

ويرى باريوتو وبورباش (Barbuto & Burbach, 2006) أن التأثير المثالي يعني "إيجاد نوع من التوحد القيمي الشخصي والمنظمي لإحداث التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين".

ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Woods, 2003).

ويذكر الغزالي (2012) أن مقدرة القائد الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة للعاملين، وتمكنه من التأثير والتواصل مع العاملين وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع

العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي النظامي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القريوتي، 2001).

كما أنها أيضاً قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير للتابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعين بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto & Burbach, 2006).

2. التحفيز الإلهامي (Inspriational Motivation)

وبيعني امتلاك القائد للقدرة على إيصال توقعاته إلى الآخرين، وكذلك استخدامه للرموز لتركيز جهود العاملين، والتعبير عن الأهداف المهمة للمنظمة بطريقة بسيطة، كما أن القائد التحويلي يكون متفانلاً ومتحمساً حول المستقبل (Tims et. al. 2011). بالإضافة إلى امتلاك القائد للقدرة على إلهام العاملين للتفكير بشأن حل المشاكل بطريقة جديدة ومبتكرة، فالعاملون يشعرون بالثقة والإعجاب تجاه هؤلاء القادة، كما أنهم يبذلون الولاء والاحترام لهم، وبالتالي يتمكن القائد من تحفيز العاملين للأداء أكثر مما يعتقدون أنهم قادرون عليه أو يتمنون فعله (Sharma et. Al. 2012).

ويرى أفوليو (Avolio, 2003) أن القائد التحويلي يسعى دائماً إلى جعل مرؤوسيه يظهرون الولاء والتفاني في تحقيق أهداف المنظمة ورسم الرؤية المشتركة، ويحرصون على تحسين الأداء.

فيكون سلوك القائد في هذا البعد تحفيز وتوعية وإرشاد العاملين لما تتعرض له المنظمة من تحديات وتغيرات، والعمل على تقوية وتعزيز الثقة بالنفس والثبات على الرأي والعمل على مواصلة النجاح لذا يعمل القائد وفق هذا البعد على إيجاد وخلق أفكار مستقبلية وتعزز دور العاملين في أداء أعمالهم (Blook, 2004).

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف، فالقيادة التحويلية تحث على التفكير الناقد والتخلي عن الأساليب التقليدية في التفكير، وتأصيل الميل لديهم نحو ممارسة عمليات التفكير المتقدمة (Walumbwa & Lawler, 2003). كما يقوم القادة التحويليون بحث العاملين على استخدام التفكير غير التقليدي في التعامل مع المشاكل التقليدية (Sharma et. Al. 2012).

كما تعني قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون بطرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكار جديدة تثير التابعين لتشخيص المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل (Atkinson & Pilgreen, 2011). وأن الهدف الأساسي الذي ينشده القائد التحويلي من الاستثارة الفكرية للعاملين هو أن يجعلهم ابتكارين ومبدعين من خلال قدرة القائد على تحدي النماذج الإرشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على تحدي النماذج الإرشادية الفردية، وإيجاد بيئات تعلم يكون الأفراد فيها قادرين على التفكير تفكيراً إبداعياً (المسعودي، 2007).

4. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

وتعني الاعتبارية الفردية اهتمام القائد بالعاملين من خلال استماعه إلى مشاكلهم والعمل على معالجتها، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والإنجاز، وإدراكه الفروق الفردية فيما بينهم (Covey, 2007).

وقد ذكر رشيد (2003) أنه ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم تحت المراقبة، فيوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على اضطلاعهم بدور الموجه والمعلم لهم.

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام إلى العاملين معه، وإدراكه للفروق الفردية فيما بينهم، ولا سيما فيما يتعلق بحاجتهم للنمو المهني، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين بصفة مستقلة ويساعدهم في إيجاد حل لمشكلاتهم، وكذلك إنجازاتهم من خلال

تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء، ويتصف بهذه الصفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً وبطرق مختلفة للعاملين الذين يتم التعامل معهم (الدليمي، 2014).

ويرى بينز (Bennis, 2009) أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن المصغية، وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية، بل في اكتشاف مواهب العاملين.

5. التمكين (Empowerment):

يعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشاكلهم واحتياجاتهم (الدليمي، 2014).

ويعرف التمكين بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار (Allameh, et. al., 2012). ويعرف أيضاً بأنه توسيع لمهام ومسؤوليات العاملين، أو تحرير وإطلاق العنان للقوة الكامنة وإبداعات العاملين عبر اعطائهم الحرية في العمل (الطائي، 2010). ومن خلال هذا البعد بالإضافة إلى منح حرية التصرف في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتحقق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (المعاني، 2013).

ويرى عبد الوهاب وآخرون (2004) أن المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

وترى الباحثة أن بناء نموذج ناجح من القيادة التحويلية، يجب أن يقوم على الأبعاد الخمسة مجتمعة معاً، حيث الاهتمام بجميع الأبعاد وبنفس المستوى، من أجل ضمان وجود هذه الأبعاد بشكل مترابط ومتكامل، وتأثيرها في بعضها البعض. كما ترى الباحثة أنه بوجود أبعاد القيادة التحويلية تكون المؤسسة أكثر نجاحاً وتميزاً، وتكون أكثر قدرة على البقاء والنمو، والاستمرار في ظل البيئة المتغيرة باستمرار والمنافسة الشديدة. وذلك من خلال الانسجام التام بين أبعاد القيادة التحويلية وكل من ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع المحيط، وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق

أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها، والتصدي للتحديات التي تواجهها والتغيرات المستمرة التي تطرأ على البيئة المحيطة بها.

عناصر القيادة التحويلية:

أورد قنديل (2010) ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

1. **التغيير:** ويعنى بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية، فيجب على القائد التحويلي أن يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكاراً جديدة للتطوير، ولتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

2. **الإبداع:** تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة؛ إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

3. **روح المخاطرة:** حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير، وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في انفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم

وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، يحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.

وهناك صفات أخرى للقيادة التحويلية ذكرها ماهر (2009)، وهي كالآتي:

- **الثقة بالنفس:** وتشير إلى اعتداد القائد برأيه وقدراته الشخصية، وزيادة الثقة في النفس تنساب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.
- **البصيرة والرؤية:** القائد يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثاقبة للمستقبل وللاُمور من حوله.
- **الرغبة في التغيير:** حيث يتميز القادة التحويليون بأنهم من محبي التغيير، بل إن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير.
- **الحساسية للموقف:** ويتميز هؤلاء القادة بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات، وذلك إمعاناً في تحديد الرؤية القيادية السليمة.
- **الحساسية لمشاعر المرؤوسين:** حيث أن القائد قادر على الاستماع للمرؤوسين، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي، ويتم ذلك بنظام راقٍ للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.
- **قدوة عالية على تحديد المشاكل وتحديد طرق حلها:** القائد يناقش مشاكل العمل مع المرؤوسين ويقوم بتعريفها، ثم يعرض طرق الحل، وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة.
- **إثارة حماس ودافعية المرؤوسين:** القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، واستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز ترضي المرؤوسين، والأهم القدرة العالية على الاحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الانجازات المطلوبة.

وترى الباحثة أن الأساس الذي تقوم عليه القيادة التحويلية هو التغيير والإصلاح، كما أن إدارة عمليات التغيير لا يمكن أن تتم إلا من قبل القادة التحويليون، كما أن التغيير يحتاج نوعاً من الإبداع والتفكير الفعال، فنجاح عمليات التغيير يحتاج إلى الجرأة في تحقيق المخاطرة المحسوبة وذلك من أجل مواجهة الصعوبات والتحديات التي تقف حائلاً دون تحقيق التحويل والتغيير. كما

ترى الباحثة أن أهم عناصر القيادة التحويلية تتمثل في ثقة القائد بنفسه، وقدرته على مواجهة المتغيرات البيئية والتنبؤ بالمستقبل، وتطوير المؤسسة ورفع أدائها وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادأة والابتكار والاحتفال بالإنجازات أو التعامل بصدق وشفافية مع العاملين.

ثانياً: الإطار النظري المتعلق بفاعلية الأداء

مقدمة

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (Smith A.) اهتم به ورأى تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الافراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلباً على الأداء، أما ماكس فيبر (Weber M.) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلا أن فريدريك تايلور (Taylor F.) رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافى لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. وكننتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهر أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركز إلتون مايو (Mayo E.) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الانتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية، في حين يرى هنري فايول (Fayol H.) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المنظمة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه (شاوي، 2010).

مفهوم الاداء:

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد داخل المؤسسة، كونه يعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، فمصطلح الأداء يختلف عن السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به

الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، اذ هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً (درة، 2009).

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2001:25).

ويعكس مفهوم الأداء كلاً من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الوسائل والادوات التي تتطلبها تلك الأهداف، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل حينذاك يتحقق الغرض منه، أما إذا لم يكن الأداء مناسباً للعمل حينذاك لا يتحقق الغرض منه، أما إذا لم يكن الأداء مناسباً حينها يتطلب استخدام وسائل وطرق جديدة لتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم لإنجاز العمل المطلوب (أبو كريم، 2013).

وعرفه عاشور (2002:172) بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".

أما الصغير (2011:111) فقد عرفه بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".

كما يعرف أنه: "أسلوب من أساليب الإدارة ويعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والمرؤوس، ويتضمن ثلاثة مكونات رئيسية، فهم ووضع الأهداف والتوقعات، والقيام بعملية مستمرة من التقييم، وتقييم الأداء (الشرقاوي، 2006:94).

وعرفه الغالبى وادريس (2012:77) "على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها".

كما عرفه الحوامدة والفهداوي (2002:170) "بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

كما عرف عبد المحسن (2002:146) الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وتعرفه الباحثة بأنه عملية القيام بعمل أو جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو منظمة من أجل تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة، ومن خلال مجموعة من الوسائل المتاحة، ويمكن الحكم عليها من خلال الطريقة التي تم بها انجاز العمل بالطريقة الصحيحة من خلال استثمار الموارد المتاحة حيث يتم الحكم عليه في النهاية بأنه جيد، كفى، أمثل. بكفاءة من خلال إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة باستغلال الموارد المتاحة؛ ومن خلال فعالية تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات.

محددات الأداء:

يتحدد الأداء من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية وقد ذكرها الشريف (2013) كما يلي:

- **الدافعية التي يمتلكها الفرد:** وهي رغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل.
- **مناخ العمل:** ويتمثل بالبيئة الداخلية للمنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك البيئة الخارجية والتي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والاقليمية والمحلية.
- **القدرة على أداء العمل:** وهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل.

وترى طهراوي (2008) أن الأداء يتكون من:

- كمية العمل: ويعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
 - نوعية العمل: وتعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
 - نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.
- وترى الباحثة أن محددات الأداء تتلخص في دافعية الفرد وحماسته للعمل، وأيضاً قدراته ومهاراته، والجهود التي يبذلها في إتمام العمل، بالإضافة إلى السياسات والأنظمة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكمية الوظائف المنوطة بالفرد، ونوعيتها والوقت المتاح لإنجاز الوظائف.

تصنيف الأداء

يختلف نوع الأداء باختلاف المعيار المتبع في تصنيفه، ويمكن تصنيف الأداء كالاتي:

أولاً: حسب معيار المصدر: حيث يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: (بن عطية، 2011)

1. الأداء الداخلي: ويمثل ما تملكه المؤسسة من موارد، وينتج من خلال الأداء البشري، أي أداء أفراد المؤسسة؛ والأداء التقني، ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛ بالإضافة إلى الأداء المالي، ويتمثل بفعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، فكل المتغيرات تنعكس على الأداء إما إيجاباً أو سلباً.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة: وتبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، وأهداف تكنولوجية، وأخرى سياسية، وهي كالآتي: (عادل، 2002)

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، حصة السوق) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).

2. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، مثل تمويل الحملات الانتخابيات من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

ثالثاً: حسب معيار الشمولية: حيث يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي، كالآتي: (بن عطية، 2011)

1. الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

2. الأداء الجزئي: وهو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

رابعاً: حسب المعيار الوظيفي: ويرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: (شيتور، 2014)

1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه أو إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأثر في تلبية الطلبات.

3. أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتتمكن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة وبفاعلية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة أو استمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجازه.

4. أداء وظيفة التمويل: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية هم الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة البحث والتطوير: ويمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير من خلال الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، ونسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة، والتنوع وقدرة المؤسسة على ارسال منتوجات جديدة، بالإضافة إلى درجة التحديث ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، ومن أجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تفصيلية في البيئة التنافسية كاسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: وفي هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء، حيث يأخذ بعين الاعتبار المساهمين والموظفين والعملاء والموردين، فيتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أما الموظفين، فالأداء هنا هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، وهو أيضاً احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

وترى الباحثة أن معايير الأداء تتمثل في المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير والتصنيفات من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ والتي بدورها تساعد الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكل عام.

العوامل المؤثرة في الأداء:

تتعدد العوامل التي تؤثر في الأداء، وقد صنفها درة والصباغ (2008) كما يلي:

عوامل إدارية تنظيمية تتمثل ب:

- أ. غياب المناخ المناسب الذي يشجع على العمل والانتاج المتمثلة بتوفر الأدوات والمعدات والأبنية المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها.
- ب. حدوث الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.
- ج. عدم تحديد واجبات الموظف وما هو مطلوب منهم وكيفية انجازه والمدة الزمنية للعمل المطلوب.
- د. النقص في التدريب على مهارة العمل.

عوامل خارجية:

- أ. ظروف السوق والأحوال الاقتصادية.
- ب. التشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة.
- ج. الاضطراب السياسي وما يرافقه من تقلبات اقتصادية يؤثر على السوق.

عوامل شخصية (خاصة بالموظف):

- أ. نقص الدافعية للعمل عند الموظفين.
 - ب. ضعف شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
 - ج. تغيبه المستمر عن العمل.
- ويرى علي (2001) إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

أولاً: العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل، منها:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة

ومدى تعاونها معها ومدى الغاية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

- طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانياً: العوامل الخارجي: وتتكون من مجموعة من العوامل، هي:

- البيئة الاجتماعية والقانونية: وتشمل العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمر الدين، المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

- البيئة السياسية والقانونية: وتشمل طبيعة النظام السياسي، ومدى الاستقرار السياسي، ومرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، بالإضافة إلى العلاقات الدولية ونوعيتها.

• البيئة الاقتصادية: وتشمل الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، وموجه)، والاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، والأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات، والسياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من محددات الأداء والتي تؤثر على أداء الفرد وتتحكم به، وتتمثل في قدرة الفرد على العمل وغالباً ما تكون ناتجة عن التكوين الفكري والجسمي للفرد، مثل التعليم والخبرة والمهارات المكتسبة، وهناك عوامل أخرى تؤثر على دافعية الفرد وتكون ناتجة عن التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد، مثل وجود الرغبات الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى من الممكن أن تؤثر على إدراك الفرد للدور الوظيفي الذي يقوم به، ويكون عبارة عن محصلة جميع العوامل الأخرى مجتمعة، والتي بدورها تؤثر على الدافعية والقدرة، وبالتالي يمكن من خلالها زيادة قدرات الفرد وتوجيه جهوده من أجل تحسين وزيادة فاعلية الأداء.

تقييم الأداء:

اعتبر الكثير من الباحثين أن أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط، فالأداء ينحدر أو يتبع مباشرة لعنصر العمل وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله (يحياوي وعبد الصمد، 2008).

ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى" (حمود والخرشة، 2007).

والغاية الأساسية من التقويم لأداء أعضاء هيئة التدريس تكمن في إعانتهم على التطوير الذاتي المستمر للوصول إلى أعلى المستويات في أداء مهامهم في التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع، فالتقويم السنوي يعمل على تزويد عضو هيئة التدريس بمعلومات عن مستوى

إنجازه في ضوء المهام الموكلة إليه والأهداف المطلوب تحقيقها، وهو يوفر لإدارة الجامعة فرص التعرف إلى الكفاءات المتوافرة والإفادة منها في تحقيق رؤى الجامعة وأهدافها، وفي ترشيد القرارات (شحاته، 2001).

ويضيف (عباس، 2006) أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء :

- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
- يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء هو أهم مراحل العملية الإدارية، والتي نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وواضحة، وذلك من أجل الوقوف على مدى التقدم في الأداء ومعرفة النقص أو القصور في الأداء إن وجد، ويمكن القول إنه بمثابة عملية تغذية راجعة، وبالتالي يمكننا من اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما تم التخطيط للقيام بها خلال فترة زمنية معينة.

أهمية تقييم الأداء:

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة، ويمكن إبرازها في الآتي: (فهد، 2009)

1. الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة الأخرى.

2. الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

3. توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.

4. توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

5. توجيه إشراف الإدارة العليا.

6. توضيح سير العمليات الانتاجية.

ويرى كل من (حمود والخرشة، 2007؛ نصر الله 2009) أن موضوع تقييم أداء العاملين قد حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

1. تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

2. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

3. تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.

4. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

5. الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير الأزيمة.

6. يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

7. إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.

8. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

9. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.

وترى الباحثة أن أهمية تقييم الأداء تكمن في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة للإدارة، لمساعدتهم باختيار الأكفاء ومنحهم الترقية التي يستحقونها، وكذلك معرفة جوانب الضعف لدى الأشخاص ذوي الأداء المنخفض، والعمل على تقديم برامج تدريبية لمساعدتهم على رفع كفاءتهم والتغلب على جوانب الضعف والقصور لديهم، كما أن التقييم الجيد والدقيق للأداء، يسهل على الرؤساء مهمة التخطيط ورسم السياسات والتنمية والتطوير، كما أنه يعد وسيلة دقيقة ومضمونة لتحقيق العدالة وانصاف الفرد حسب كفاءته وفعاليته.

خطوات تقييم الأداء:

إن تقييم أداء المنظمة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولاً لفاعلية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي: (رضوان، 2013)

1. تأسيس معايير الإنجاز:

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو احصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج، ومستوى التالف.

2. قياس الإنجاز الفعلي:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، لا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

3. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.

4. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الانتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

ويعتبر تقييم الأداء عملية معقدة وتتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه وأهم هذه الخطوات: (أبو حطب، 2009؛ ياسين، 2013)

1. **تحديد العمل المطلوب:** ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل، وظروف العمل ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلزم بها شاغل العمل.

2. **تحديد معايير تقييم الأداء:** وتعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

3. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** وتساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من المصادر مزاياه وعيوبه.

4. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق وتقارن أداء العاملين مع الأهداف وقد تم تقييم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

5. **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

6. **التغذية الراجعة:** إن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحاً أو خاطئاً وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في الأداء.

7. **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية علمياً متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

إن تقييم الأداء من أهم النشاطات في المؤسسة، فهي وسيلة لصنع القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترقيتهم وزيادة أجورهم، ويعد أيضاً طريقة لتحفيز الموظفين من أجل تقديم مزيداً من الجهود لإنجاح العمل. وترى الباحثة أن من أهم خطوات تقييم الأداء تجنب استخدام معيار واحد فقط، حيث أن الموظفين يقومون بالعديد من النشاطات التي قد تحتاج إلى مجموعة من المعايير التي تساعد على تغطية كافة خصائص الأداء الخاصة بهم. ويجب أن تتميز معايير تقييم الأداء أيضاً بالموضوعية، حيث تبدأ من المعايير الخاصة بنتائج الأداء، ومن ثم المعايير المرتبطة بسلوك الأداء، ووصولاً إلى معايير صفات الموظفين الشخصية التي تعد أقل المعايير موضوعية. بالإضافة إلى وجوب حصول معايير تقييم الأداء على أوزان متنوعة حتى تستطيع عكس طبيعة تأثيرها في الأداء.

فاعلية الأداء:

تتوقف فاعلية الأداء على مجموعة من العوامل يلعب كل منها دوراً مختلفاً في أهميته وتأثيره على المستوى العام للفاعلية ومنها:

أولاً: تحقيق الأهداف:

يعرفها رشيد وجلاب (2007) بأنها حالة مستقبلية ترغب المؤسسة بالوصول إليها ضمن إطار زمني محدد. وتعد عملية تحقيق الأهداف من أكثر المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس الفعالية ومؤشراً مهماً على نجاح المنظمة في وضع الأهداف وفي صياغة وتطوير الاستراتيجيات.

ثانياً: الاتصالات:

يقوم الاتصال بوظائف أساسية هي جمع الحقائق وتفسيرها والتعليق عليها ومناقشتها للوصول إلى قرارات بشأنها. والاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية لدى المنظمات على مختلف أشكالها ونشاطاتها. وتبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته (كنعان، 2001)

ثالثاً: اتخاذ القرارات:

يعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف، وهي أيضاً عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير (الفضل، 2004).

رابعاً: إدارة الأولويات والوقت:

تعرف إدارة الأولويات على أنها العملية التي تحدد بموجبها إدارة المنظمة أي المهام ينبغي أن تحظى بالأولوية القصوى وأياً أدنى في سلم الأولويات وفقاً للموارد المتاحة، ومن منظور الأداء، تسعى إدارة الأولويات لزيادة الفعالية إلى أقصى حد وتسخير الوقت والقدرات والموارد المتاحة (الفضل، 2004).

وترى الباحثة أن فاعلية الأداء تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة من الضروري للفرد أن يتابعها للوصول إلى قرار رشيد، وتبدأ بتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، من خلال مجموعة من الاتصالات والتفاعلات، وتتابع بعملية اتخاذ القرار بتشخيص المشكلة، والعمل على جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد البدائل، واختيار أحدها، ومتابعة تنفيذه، مع مراعاة الوقت المتاحة والإمكانات المتوفرة.

من وجهة نظر الباحثة فإن الجامعات الفلسطينية تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى ادائها وأداء العاملين فيها وتخصص الكثير من ميزاتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء الوظيفي وتحقيق مستويات إنتاجية عالية من خلال رفع فعالية كفاءة الأداء للموظفين وهذا بدوره يحتاج للتغيير في الأساليب والمنهجيات المتبعة من قبل القادة الإداريين، ومن هنا تظهر أهمية الأسلوب القيادي المتبع من قبل هؤلاء القادة لأن عملية التغيير التي ستؤدي لتحقيق ورفع فعالية الأداء عند الموظفين تحتاج إلى أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية من خلال قدرته على التحفيز والإلهام ومساعدة العاملين عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأتهم، بالإضافة إلى اتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات الموظفين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ومن هنا لا بد من التمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج ومن هنا يتضح لنا أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية لدى من يمارسها تؤدي لتحقيق فعال في الأداء الوظيفي للعاملين .

ثالثاً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية

1. دراسة القحطاني (2018)

والتي هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة من العاملين في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض حيث بلغت (147) عامل. وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية وذلك بمتوسط حسابي (3.48 من 5)، كما أوضحت النتائج أيضاً الموافقة بدرجة كبيرة على واقع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية وذلك بمتوسط حسابي (3.48 من 5). وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كان أبرزها: أهمية توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فعالية ممارسة القيادة التحويلية في كلية الملك خالد العسكرية لما لها من أثر في ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي، وتشجيع ممارسات الإبداع التنظيمي في كل إدارات وأقسام الكلية.

2. دراسة الرشيد (2018)

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجريت الدراسة ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، استرد الباحث منها (147) استبانة مكتملة بنسبة استرداد (62%). ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعادة النظر في المعايير

التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

3. التوجيهي (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القصيم. وقد بلغت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي، ويشكلون حوالي (34.1%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وكان أعلى الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي، يليه الاعتبارات الفردية، ثم التأثير المثالي، وجاء بعدا التمكين والاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، كما أشارت النتائج إلى أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل، وتليها الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل، وكانت القدرة على تقييم البدائل هي الأقل. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

4. دراسة بدوي (2016)

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)، ومتغير الأداء المتميز في جامعتي تكريت وكركوك، وقد هدف الدراسة إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، وتم اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين، بلغ عددهم (60) من جامعة تكريت، و(43) من جامعة كركوك. وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثتين. وأوصت

الدراسة بضرورة اهتمام القيادات في الجامعتين المبحوثتين بالأفراد المتميزين والمبدعين ومحاولة المحافظة عليهم وتحفيزهم، لتعزيز موقع الجامعتين ومستواها بين الجامعات الأخرى المنافسة.

5. دراسة محمد (2016)

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وقامت باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، إذ تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم استرجاع (185) استبانة، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأحد أدوات الدراسة، وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة القيادة التحويلية متوفرة بدرجة عالية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين. كما ويتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم طرح مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية للمديرين والمعلمين.

6. دراسة إسماعيل (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وقام باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، إذ تم توزيع (404) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تبين من نتائج الدراسة بأن

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، كانت عالية، ويتضح من نتائج الدراسة بأن درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها جاءت أيضاً بدرجة عالية. كما يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين الحافز الإلهامي والدافعية، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، وتوجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين الإثارة الفكرية والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، وتوجد علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، وقد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، وفي ضوء نتائج الدراسة تم طرح التوصيات، مثل: العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى رؤسائهم، ودراسة علاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين في منظمات العمل المدني في مجتمعات أخرى كالمؤسسات الحكومية.

7. دراسة السلطي (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (69) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4857) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (330). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية بلغ وزنها النسبي (70.00%) بدرجة تقدير كبيرة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات.

8. دراسة القانون (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية، وكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة والذي تكون من جميع قيادات الصف الأول والثاني والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة، والمقدر عددهم بـ(191) قائداً لعام 2014، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، ومن أهم النتائج أنه كان ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كالتالي: الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي، يليه الاعتبارات الفردية، ثم الاستثارة الفكرية، وأخيراً التمكين، وجميعها جاءت بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الشخصية، وأوصت الدراسة بالعمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية، وإعداد برامج تدريبية لإكساب القادة مهارات وخصائص القيادة التحويلية.

9. دراسة كنعان (2014)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

أندرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية، ويوجد ارتباطاً إيجابياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي فيمجا لالعلاقات الاجتماعية ولصالح حملة تدرج (أعلمين بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة فيمجا لالعلاقات الإنسانية ولصالح الفئة

(أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة فيمجا لاعتبار الفرد والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة فيمجا لاتا لانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلا المجا لالكليلدر

اسة،

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقدير أفراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحولية ويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في أقاليمها لمتغير المذكورة أعلاه.

وبناء على ما توصلنا إليها الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي:

ضرورة تقييما للمؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها، بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات التي يواجهها المدير، في السنوات الأولى لمنعلمه، حيث نتج من الأمور المعروفة لغالبيتها مديري المدارس وأخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس، لأهميته في تطبيق مهامها رات عالية في حل المشكلات.

10. دراسة عواد (2012)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحولية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافة إلى بيان تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحولية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من (652) مديراً، وتم أخذ عينة بطريقة طبقية عشوائية، تكونت من (288) مديراً، أي ما يقارب (44.1%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عال جداً للقيادة التحولية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين. بناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بعدة توصيات، أهمها أن يتم توجيه الباحثين نحو دراسات تبحث في العلاقات الممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحولية بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القيادة التحولية والممارسات الإدارية في المدرسة.

11. النجار (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوطات العمل والقيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، مجتمع الدراسة تكون من جميع مديري المدارس الحكومية (2011-2012) والبالغ عددهم 397 مدير ومديرة، أما عينة الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية حيث بلغت (271) مدير ومديرة، ومن أهم النتائج هو حصول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية على وزن نسبي قدره (86.93%) بدرجة كبيرة، وحصلت مجالات استبانة القيادة التحويلية مرتبة حسب الحصول على الدرجة الأعلى للأقل كالتالي (الاعتبار الفردي، الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي)، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وأوصت الدراسة بمنح وزارة التربية والتعليم الثقة والصلاحيات لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية.

12.دراسة الأغا (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدوات الدراسة مكونة من الاستبانة، والمقابلة الشخصية، وتمثل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج هو أن درجة ممارسة المديرين المتميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث لدرجة ممارسة مديريهم لمهارات القيادة التحويلية وتعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لمديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث، وتعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم التي تعتبر المهارة الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة التحويلية.

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء:

13.دراسة المومني والابراهيم (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فعالية الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري. وقد تم إعداد أداة الدراسة والمكونة من استبانتين، الأولى: استبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة، والثانية: استبانة للكشف عن درجة فعالية الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (201) إدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.

14.دراسة جبار (2018)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، وتحقيقاً لذلك اعتمدت الباحثة مقياس (النهائية لسنة 2015) لقياس الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية له وبعد التأكد من ملائمة لمجتمع الدراسة طبق المقياسان على عينة الدراسة المكونة من (140) موظف وموظفة من المنتسبين لجامعة القادسية للعام (2017-2018)، وقد اتضح أن عينة الدراسة المدروسة لديها أداء وظيفي جيد، وكذلك هناك فرقاً في مستوى الأداء الوظيفي بين الذكور والإناث ولصالح الإناث، وأخيراً ظهر أن السلوك الإداري للمسؤول يؤثر بشكل إيجابي على الموظفين وأداءهم من خلال العمل.

15.دراسة الشريف (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده، على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين. وتكونت عينة الدراسة من (31) مديراً من المجتمع الأصلي للدراسة، الذي بلغ (42) مديراً، وكذلك (135) موظفاً وموظفة من جامعة نجران من

المجتمع الأصلي للدراسة والذي بلغ (575) موظفاً وموظفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم كان مرتفعاً أيضاً.

16.دراسة العلي (2016)

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإذا ما كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق ذلك أعد مقياس تم التأكد من صدقه وثباته يتكون من (44) فقرة توزعت على سبعة مجالات. وتم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (167) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والخاصة. وأظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور، ولأثر الجامعة ولصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الرتبة الأكاديمية، في مجالات الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لرؤساء الأقسام التربوية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة التي حصلت على درجة تقدير متوسطة لرفع كفاءتهم وحصولهم على هذه المهارة.

17.دراسة الجعافرة (2015)

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة تألفت من (50) فقرة، موزعة على خمسة مجالات رئيسية: التخطيط للتدريس، وتنفيذ التدريس، والاتصال والتواصل، والسمات الشخصية، وتقويم تعليم الطلبة. وبعد التحقق من الصدق والثبات اللازمين، تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة المكونة من (910) طلاب، بواقع (600) طالب (310 طالبات)، من طلبة السنوات الثانية والثالثة والرابعة في الكليات الإنسانية والعلمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى

تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس يساوي (3.57)، وهو في المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للمجالات جميعها في المستوى المرتفع، عدا مجال "تقويم تعلم الطلبة"، في المستوى المتوسط. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية لصالح طلبة الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي على المستوى الكلي، لصالح طلبة السنة الثانية ثم الرابعة وأخيراً الثالثة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات، أهمها عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات، لتطوير كفاياتهم الفنية المختلفة، ومنها القياس والتقييم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والتعلم الذاتي، والمنح العملية في التعليم، والاستفادة من تقييم الطلبة لأداء عضو هيئة التدريس، وتوظيفها بشكل يطور الأداء مستقبلاً.

18. دراسة ياسين (2013)

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، وتعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العلمية، موقع المدرسة) في فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. ومن أهم نتائج التي توصلت لها الدراسة مدى وجود فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية قوية بين كل من فاعلية الرقابة والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة وجود رقابة إدارية فعالة لدى مديري المدارس لما لها من أثر إيجابي على فاعلية الأداء الوظيفي.

19. دراسة الطراونة (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين، ومنهم هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) في جامعة البلقاء التطبيقية، والبالغ تعدادهم الكلي (718) عضواً، شملت العينة التي اختيرت بطريقة عشوائية (115) عضو هيئة تدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت استبانة فاعلية الأداء التي طورها

الباحث. أظهرت النتائج أن هناك درجات مرتفعة من الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجات متوسطة في مجالات التدريس والتعليم، والعمل والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات الإنسانية والكليات العملية، وحسب متغير الجنس لصالح الذكور، ولم يظهر أن هناك فروقاً تبعاً للكلية والجنس في المجالات الأخرى. كما لم يظهر أن هناك فروقاً في جميع المجالات تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد توصل الباحث إلى بعض التوصيات من أهمها: عقد ورش عمل تدريبية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية التي تتناول أهمية دور رئيس القسم في تنمية البيئة، وخدمة المجتمع المحلي، وتطوير البحث العلمي من خلال وضع تعليمات واضحة من قبل إدارة الجامعة لمساعدتهم في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية في الأداء لهذا الدور الريادي.

20. دراسة الصرايرة (2011)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها واشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

21. دراسة محسن (2011)

وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور والإناث العاملين في كليات التربية بجامعة بغداد وبواقع (210) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، وأن واقع الأداء الإداري لديهم كان يعكس تصوراً وإدراكاً مرضياً بشكل واضح ودقيق.

22. دراسة العمرات (2010)

وهدفت إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة كانت متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1. دراسة كريمي ومرشدي (Karimi & Morshedi, 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، والإبداع التنظيمي في جامعة آزاد الإسلامية في إيران، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ومجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في 175 كلية، أما عينة الدراسة فتكونت من

أعضاء الهيئة التدريسية في 120 كلية، ومن أهم النتائج أنه يوجد علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وأيضاً كان لبعد التأثير المثالي الأثر الكبير والقوى على الابتكار التنظيمي، ولوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر) ولكن يوجد فروق ذات دلالة إحصائية مع الخبرة، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على السلطة صاحبة القرار، والإدارة في الجامعة عدم توجيه الانتقاد لأعضاء هيئة التدريس بعنف عند وجود أي خطأ لأن هذا سيقمع الإنتاجية والابتكار، ويجب على المدراء في الجامعة استعمال الطرق، والأنظمة المناسبة لدعم الإنتاجية والابتكار، وذلك بإمداد الأعضاء بما يحتاجونه من تعليمات، ومعلومات باستمرار، تنفيذ ورشات عمل وبرامج تدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام، وذلك من أجل زيادة وعيهم بمفهوم القيادة التحويلية، ولإكسابهم مهارات القيادة التحويلية، يجب اختيار القادة من بين الذين لديهم القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين.

2. دراسة زولفكار وآخرون (Zulfqar and others 2015)

حيث هدفت الدراسة إلى فحص الوسائل الشاملة في تحقيق الفاعلية الذاتية والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي وعلاقتها بالدافعية وصناعة القرارات في الجامعات الباكستانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (218) عضو من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الباكستانية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن القيادة التحويلية تمتلك تأثير دال إحصائياً على عمليات صناعة القرار، وهناك علاقة دالة إحصائية أيضاً بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، ولكن هذه العلاقة ضعيفة نوعاً ما.

3. دراسة خيرنديش (Kheirandish, 2014)

وهدفَت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلم في تحسين العملية التعليمية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة الأهواز، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما قام الباحث بإعداد الاستبيان كأداة من أجل جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (108) من المعلمين والتي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج: وجود علاقة إيجابية

بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين. وأوصت بتحسين وتطوير أداء المعلم من خلال نمط القيادة التحويلية، ينبغي أن يكون المديرون قدوة للمعلمين، ولا بد من وضع رؤية واضحة لهم.

4. دراسة لينج وإبراهيم (Ling & Ibrahim, 2013)

وهدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التزام المعلمين والقيادة التحويلية في المدارس التحويلية في المدارس الثانوية. وتم إعداد أداة الاستبانة بناء على إطار العمل المفاهيمي حول القيادة التحويلية (Bass and Rigglo, 2006) والتزام المعلمين (Dannetta 2002) وقد تم تطبيق طريقة الاستبيان، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واختبار علاقيتين فرضيتين لعينة من 1014 معلماً مدرباً يعملون في 27 مدرسة ثانوية في ميري بسارواك. وتشير النتائج إلى مستوى متوسط من التزام المعلمين ومستوى منخفض من سمات القيادة التحويلية بين عينة الدراسة، ووفرت نتائج تحليل الانحدار المتعددة دعماً قليلاً إلى متوسط للتحليل، وهي توفر تصوراً حول كيفية تأثير ممارسات القيادة على التزام المعلمين وتدل على ضرورة تطوير القيادة لدى قادة المدارس للحصول على سمات القيادة التحويلية المهمة لغير مواقف المعلمين وتحسين مستوى التزامهم.

5. دراسة سيمالوغو وآخرون (Cemalogu & et. Al., 2012)

وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتعاملات لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين، وشارك في الدراسة ما مجموعه (237) من معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في أنقرة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث قام الباحثون بتصميم استبانة تتعلق بأساليب القيادة وتكونت من (36) فقرة، واستبانة أخرى تتعلق بالانتماء المهني وتكونت من ثلاثة محاور، وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مديري المدارس هم أكثر عرضة لأداء أسلوب القيادة التحويلية من أساليب القيادة التي تعتمد على تحفيز المدير للمعلمين، وأيضاً أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة التحويلية والتعاملات لمديري المدارس والانتماء المهني للمعلمين.

6. دراسة زهو (Zhou, 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، لقد طبقت هذه الدراسة في مدينة بانكوك، وكان مجتمع الدراسة كل الموظفين الدائمين في بانكوك وبلغ عددهم (3.88) مليون موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (400) موظفاً، حيث تم استخدام قانون (Yamane (1993) Formula) لتحديد حجم العينة، ومن أهم النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بأن يتعين على القادة استخدام السياسات المناسبة، وابتكار طرق جديدة للإدارة، وذلك من أجل زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بفاعلية الأداء:

7. دراسة وارثش وآخرون (warraich et. Al., 2014)

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الضغوط على الأداء الوظيفي للموظفين، لأنه يقوم على البحوث التجريبية، أجريت الدراسة على (133) من موظفي الجامعات في القطاع الخاص في كراتشي في باكستان التي تقدم التعليم في تخصصات مختلفة، تم جمع البيانات ذات الصلة من خلال الاستبانات ذات الأسئلة المغلقة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عبئ العمل وصراع الدور هي الأسباب الرئيسية للضغوط عند الموظفين، وهذه الضغوط تقلل من كفاءتهم. وأوصت الدراسة بضرورة التزام صاحب العمل بتقليل الضغوط عن طريق إعادة تصميم الوظائف وتخفيض عبئ العمل والتقليل من صراع الدور.

8. دراسة راشد (Rashid, 2013)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم في باكستان ومعرفة كيف تساهم عوامل السلوك الأخلاقية في ذلك أيضاً، وأجريت الدراسة

على عينة حجمها 1501 مفردة من المدرسين في القطاع الحكومي والخاص من الذكور والاناث موزعين على الكليات والجامعات والمدارس من خلال استبانة تم توزيعها على العينة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الدليل الأخلاقي له علاقة ايجابية على أداء الموظفين، والقيم الأخلاقية لها علاقة ايجابية على أداء الموظفين أيضاً. وأوصت الدراسة بتوسيع حجم العينة للحصول على نتائج أفضل وذات دلالة معنوية، وأوصت بضرورة إجراء دراسات على مدن أخرى في الباكستان.

9. دراسة نادلر وميللر وموديكا (Nadler, Miller & Medica, 2010)

وهدف إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المشتركة في التعليم العالي. وأجريت على أعضاء هيئة التدريس في عينة عشوائية من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً ايجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع عبر المبادرات، والمنح التي يحصل عليها، كما تمكن الحاكمية عضو هيئة التدريس من التعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، كما بينت النتائج أيضاً أن تطبيق الحاكمية الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة، تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

10. دراسة شوغتاي (Chughtai, 2008)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المشاركة الوظيفية على أداء أنشطة الوظيفية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (208) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في (53) جامعة في دولة الباكستان، في (5) مدن رئيسية، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على أفراد العينة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة قوية بين المشاركة الوظيفية وأداء الأنشطة. وأوصت بأن يستفيد من هذه الدراسة المدراء في المنظمات.

11. دراسة سوباترا (Supattra Boonmak, 2007)

هدفت الدراسة لقياس أثر نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة وعلى استراتيجية الأعمال فيها، وقد اعتمدت الدراسة علماً أسلوباً لاستبانة لاستقصاء آراء

(370) مدير تنفيذي من مؤسسات مختلفة في تايلند، وقد استخدم الباحث في الاستبانة عدة أدوات منها الاحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقصاء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها أن نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تنتمي إلى المنظمة وكفاءة أدائها وتحسنها لا استراتيجية جديدها، وأنهم كلما كان الاعتماد على نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زاد تكفاءة المنظمة وازدادت فعاليتها وكلمات تحسن ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الاداء وفعاليتها.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وأجنبية، استفادت الباحثة منها في معرفة القضايا ذات العلاقة بالقيادة التحويلية وفعالية أداء الموظفين، واستنبطت تساؤلات الدراسة وأدواتها، إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الباحثة منها في اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج التي توصلت إليها. وبالنظر إلى الدراسات السابقة فإنه يمكن استنتاج المواضيع التي ركزت عليها هذه الدراسات، وهي على النحو الآتي:

- واقع القيادة التحويلية ودرجة تطبيقها، وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، كما في دراسة القحطاني (2018)، ودراسة الرشدي (2018)، ودراسة التويجري (2017)، ودراسة بدوي (2016)، ودراسة محمد (2016)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة السلطي (2015)، ودراسة كنعان (2014)، ودراسة كريمي ومرشدي (Karimi & Morshedi, 2015)، ودراسة زولفكار وديفوس وشاهزاد وفالكي (Zulfqar, Devos, Shahzad & Valcke, 2015)، ودراسة خيرنديش (Kheirandish, 2014)، ودراسة زهو (Zhou, 2012).
- الكشف عن دور وأهمية القيادة التحويلية لفئة محددة، مثل دراسة القانون (2015)، دراسة عواد (2012)، ودراسة النجار (2012)، ودراسة لينج وإبراهيم (Ling & Ibrahim, 2013)، ودراسة سيمالوغو وآخرون (Cemalogu & et. Al., 2012)، وتقديم تصور مقترح للتنمية المهارات التحويلية مثل دراسة الآغا (2011).
- التعرف على درجة فعالية الأداء الإداري للموظفين مثل دراسة المومني والابراهيم (2019)، ودراسة جبار (2018)، ودراسة الشريف (2017)، ودراسة العلي (2016)، ودراسة الجعافرة (2015)، ودراسة الطراونة (2012)، ودراسة ياسين (2012)، ودراسة الصرايرة (2011)،

ودراسة محسن (2011)، ودراسة وارثش واخرون (warraich et. Al., 2014)، ودراسة راشد (Rashid, 2013)، ودراسة نادلر وميللر وموديكا (Nadler, Miller & Medica, 2010)، ودراسة شوغتاي (Chughtai, 2008)، ودراسة سوباترا (Supattra Boonmak, 2007).

في ظل مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين، رأت الباحثة أن هذه الدراسات كانت مختلفة ومتنوعة من حيث سياقاتها ومنهجيتها، ومن حيث النتائج التي توصلت إليها، ولا بد من التأكيد على أن الباحثة قد استفادت من هذه الدراسات في التعرف إلى معايير تطبيق القيادة التحويلية، وأثر بعض المتغيرات على القيادة التحويلية وتطبيقها وتحليلها، وعلاقتها بموضوع فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين، كما استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء وتطوير أداة الدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى لربط موضوع القيادة التحويلية بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين، بالإضافة إلى أنها ستبرز درجة تطبيق عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية لمعايير القيادة التحويلية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. لذا فقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ربطت موضوع تطبيق القيادة التحويلية مع موضوع فاعلية أداء الموظفين من خلال اللجوء إلى عمل بحث كمي؛ بحيث تم توزيع استبانات على أفراد عينة الدراسة من أجل استيفاء المعلومات اللازمة منهم، وعمل مقابلات مع عمداء ورؤساء أقسام، كما تميزت بعرض موضوع فاعلية أداء الموظفين، وعملية تقييم الأداء، وأهميتها، وتصنيفها، ومعاييرها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة فيها، مدى فاعليتها، وأثر القيادة التحويلية عليها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في محاور عدة أهمها أنها أعطت الباحثة آفاقاً أوسع في مجال القيادة التحويلية، وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين من حيث المعرفة النظرية للموضوع.

- وكذلك استفادت الباحثة من بعض الإجراءات البحثية التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير وبلورة مشكلة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحديد متغيراتها، وصياغة أسئلتها.
- بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في بلورة نتائج الدراسة.
- كما نبهت الدراسات السابقة الباحثة للعديد من الكتب، والمراجع التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- * منهجية الدراسة
- * مجتمع الدراسة
- * عينة الدراسة
- * أداتي الدراسة
- * صدق الأداة
- * ثبات الأداة
- * إجراءات الدراسة
- * متغيرات الدراسة
- * المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)
- * المعالجات النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يشمل هذا الفصل عرضاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إتمام هذه الدراسة ، مبينة المجتمع والعينة والمعالجات الإحصائية والنوعية التي استخدمتها وفيما يلي بيان ذلك:

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف إلى القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وهذا المنهج يناسب موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام في مشكلة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في جامعات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الاول (2020-2019) .

موزعين حسب جامعات (النجاح الوطنية، فلسطين التقنية-خضوري، العربية الامريكية)، وقد بلغ عدد العمداء ورؤساء الأقسام حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية فيها (156) كما في جدول (1):

الجدول (1) : توزيع المسؤولين الإداريين في جامعات (النجاح الوطنية، وخضوري، والعربية الأمريكية)

الرقم	اسم الجامعة	عدد ذكور	عدد الاناث
1.	جامعة النجاح الوطنية	63	9
2.	جامعة خضوري	35	6
3.	العربية الامريكية	37	6
	المجموع الكلي	135	21

عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد من العمداء ورؤساء الأقسام، وقد بلغ حجم العينة (111) من المجتمع والبالغ عدده (156) التي تم توزيعها بعدة أساليب وكانت باليد ، والبريد الإلكتروني الشخصي لعدد من العمداء ورؤساء الأقسام، وبعد توزيع الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات المسترجعة (104) بنسبة 94% من حجم العينة، وتمّ تحليلها إحصائياً، وقد كان عدد الاستبانات المفقودة (7) بنسبة 6% من حجم العينة . والجدول (2) يبين طرق توزيع عينات الدراسة حسب متغيراتها المستقلة .

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	91.3%
	أنثى	9	8.7%
	المجموع	104	100.0%
المسمى الوظيفي	عميد كلية	20	19.2%
	رئيس قسم	84	80.8%
	المجموع	104	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	21	20.2%
	من (6-10) سنوات	30	28.8%
	أكثر من (10) سنوات	53	51.0%
	المجموع	104	100.0%
الجامعة	النجاح الوطنية	46	44.2%
	فلسطين التقنية (خضوري)	28	26.9%
	العربية الأمريكية	30	28.8%
	الإجمالي	104	100.0%

أداتي الدراسة:

أولاً : الاستبانة

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة كأداة كمية للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعات شمال الضفة الغربية نحو القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين". وذلك بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة القحطاني

(2018) ودراسة الشريف (2017)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام: كما في ملحق رقم (1).

القسم الأول: يتكون من مقدمة الاستبانة حيث يحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة .

القسم الثاني: معلومات عامة الموظفين الاكاديميين في الجامعات وهي (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والجامعة).

القسم الثالث: تكونت الاستبانة من (46) فقرة موزعة في محورين حيث كان المحور الأول القيادة التحويلية موزع على اربعة مجالات (الكاريزما، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) والمحور الثاني فاعلية الأداء حيث كان هذا المحور بدون تقسيم الى مجالات وجدول (3) يوضح تقسيم المحاور ومجالاتها :

جدول (3): مجالات المحاور للاستبانة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
الحوار الأول: القيادة التحويلية وينقسم إلى عدة مجالات :		
1	الكاريزما	10
2	الحافز الالهامي	9
3	الاستثارة الفكرية	8
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	8
المحور الثاني: فاعلية الأداء		11
المجموع		46

وقد تم تصميم الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي الأبعاد حيث أعطت الفقرات الأوزان كما هو مبين في الجدول الاتي:

الفقرات الموجبة

موافق بشدة: خمس درجات

موافق: أربع درجات

محايد: ثلاث درجات

معارض: درجتين

معارض بشدة: درجة واحدة

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس $= 46 \times 5 = 270$ وأقل درجة $= 46 \times 1 = 46$

المعيار المستخدم في تفسير النتائج: تم التوصل إلى المتوسطات الحسابية وتفسير النتائج ومن أجل ذلك قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(5-1=4)$ ثم قسمته على 5 فترات $(5/4 = 0.8)$ وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي الذي اعتمدته الحلو (2007) في دراسته البحثية، للفصل ما بين الدرجات، وفق المعيار التالي:

– (4.2 فما فوق) كبيرة جداً.

– (من 3.4-4.2) كبيرة.

– (أقل من 2.6-3.39) متوسطة.

– (1.8-2.59) قليلة.

– (أقل من 1.8) قليلة جداً

صدق الأداة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية انظر الملحق (1) وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (12) محكماً كما في الملحق (2)، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء التعديلات على فقراتها وفقاً لملاحظات تقدم بها الخبراء المحكمون من حيث الصياغة للفقرات، ودرجة مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه،

وكانت اساليب التعديل تتنوع بالموافقة عليها أو التعديل في صياغتها أو الحذف لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، كما في ملحق (3).

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرو نباخ الفأ (Cronbach's Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (4) : معاملات الثبات لأداة الدراسة الاستبانة ومجالاتها

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
الحوار الأول: القيادة التحويلية وينقسم إلى عدة مجالات :		
1.	الكاريزما	0.93
2.	الحافز الالهامي	0.91
3.	الاستثارة الفكرية	0.93
4.	الاهتمام بالمشاعر الفردية	0.92
الدرجة الكلية		0.97
المحور الثاني: فاعلية الأداء		0.90

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة كانت عالية وفوق الجيدة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول على كافة المجالات (0.97)، أما المحور الثاني فقد بلغ (0.90) وهي نسبة عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة :

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

– إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية .

- توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة ، ومن ثم إعادة صياغتها بناءً على توصياتهم واقتراحاتهم لتتشكل الصورة النهائية للاستبانة.
- تحديد مجتمع الدراسة بناءً على ما تم تزويدنا به من الموارد البشرية في الجامعات المفحوصة للعام 2019/2020.
- تحديد أفراد عينة الدراسة حسب معادلة ثامبسون.
- الموافقة على موضوع الدراسة والحصول على كتاب تسهيل مهمة من الدراسات العليا في الجامعة موجه للجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية .
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية، حيث وزع (111) استبانة، وتم استرجاع (104) استبانة صالحة للتحليل.
- استرجاع الاستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحثة وترميزها.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتقريغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

ثانياً : المقابلة

إن الهدف من المقابلة هو التعرف إلى رأي الشخص الذي تمت مقابلته وذلك من خلال إجاباته على أسئلة الدراسة . حيث تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات كما وتعتبر الأداة الأكثر صدقاً .

حيث اعتمدت الباحثة المقابلة شبه المنتظمة، وكانت الأسئلة مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المعلومات، كما أن أسئلة المقابلة تساند كل ما ورد في الاستبانة من وجهات نظر العمداء ورؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين، وقد تكونت المقابلة من أربعة أسئلة تم

اعدادها لتحقيق اغراض الدراسة وأهدافها، وبعد التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال عرضها على 3 من محكمي أداة الاستبانة من أساتذة الجامعات الفلسطينية، تم إعادة صياغتها بعد تعديل بعض الكلمات في الأسئلة، وبعد تعريف مفهوم القيادة التحويلية من قبل الباحثة للمستجيب تم طرح الأسئلة التالية :

- 1- من وجهة نظرك ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة ؟
- 2- ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية الأداء للموظفين الأكاديميين في الجامعة برأيك؟
- 3- ما أهم المشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- برأيكم أهم الحلول للمشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان : (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله مستويان (عميد، ورئيس قسم)
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات : (اقل من (5) سنوات، ومن (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات).
- الجامعة: ولها ثلاثة مستويات (النجاح الوطنية، وفلسطين التقنية-خضوري، والعربية الامريكية).

2- المتغيرات التابعة: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن سؤال الدراسة الرئيس المتعلق درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية وعلاقتها بفاعلية الأداء للموظفين الأكاديميين من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد القيام بتفريغ الإجابات لجميع أفراد العينة وتم ترميزها ومن ثم ادخال البيانات عن طريق الحاسوب وذلك عن طريق استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكل مجال من المجالات وكذلك الدرجة الكلية.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرين (القيادة التحويلية وفاعلية الأداء الوظيفي) لفحص الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.

المعالجة النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)

بعد إجراء المقابلات عمداً الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، وتفرغ أجاباتهم، تم تحليلها وذلك ب:

- حساب التكرارات في الجمل النصية لإجابات عمداً الكليات وبيان النسبة المئوية لها .
- ترتيبها حسب الأعلى تكراراً.
- مناقشة النتائج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الاستبانة (الكمية) والمقابلة (الكيفية).
- اقتراح التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً : نتائج الدراسة النوعية المتعلقة في المقابلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة :

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة في كل من مستوى الممارسة للقيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية ، ودور متغيرات الدراسة في مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ومن أجل تحقيق الأهداف، قامت الباحثة بتطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد جمع الاستبانات وترميزها، وإدخالها للحاسوب، والعمل على معالجتها باستخدام برنامج الرزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويتضمن هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، وقد تم ترتيبها وفقا لتسلسل الدراسة وفقا لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة المتعلقة بالاستبانة

من اجل البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومجالات أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة.

اما الأساس الذي اعتمدت عليه الباحثة لتوزيع هذه الفئات، هو النسب الإحصائية القائمة على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يبتديء بدرجة موافق بشدة وتعطى خمس درجات، ثم درجة موافق تعطى أربع درجات، ثم محايد وتعطى ثلاث درجات، ثم معارض وتعطى درجتان، وينتهي بدرجة معارض بشدة وتعطى درجة فقط بشكل متساوٍ (الحلو، 2007).

النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الرئيس

ما العلاقة بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ومتوسطات فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لإيجاد العلاقة بين مجالي الدراسة (القيادة التحويلية و فاعلية الاداء)، ويبين الجدول (5) هذه النتائج:

جدول (5) : مصفوفة ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) بين درجات القسم الأول (القيادة التحويلية) ودرجات القسم الثاني (فاعلية الاداء).

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون بينالقيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الاكاديميين	فاعلية أداء الموظفين		القيادة التحويلية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	**0.833	0.68226	3.8785	0.66130	4.1431

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بينالقيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مقدارها (**0.833) عند مستوى الدلالة (0.00).

1. النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالاتما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، ويبين الجدول (6) هذه النتائج:

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	1	الكاريزما	4.5942	0.71419	كبيرة جدا
2.	2	الحافز الالهامي	4.0299	0.66581	كبيرة
3.	3	الاستثارة الفكرية	3.9772	0.72024	كبيرة
4.	4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.9712	0.76467	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.14	0.66	كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، قد بلغ (4.14) بانحراف معياري (4.14) على الدرجة الكلية للمجالات جميعها، وهذا يدل على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كبيرة لدى عينة الدراسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين ما بين (3.97-4.59) لمجال الكاريزما والاهتمام بالمشاعر الفردية بانحرافات معيارية (0.764-0.714)، لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على ان مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى عينة الدراسة من المبحوثين في مجال (الكاريزما) وكبيرة في كل من مجال (الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الكاريزما على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.71) بينما حصل مجال الحافز الالهامي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.66)، وحصل مجال الاستثارة الفكرية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.977) وانحراف معياري (0.77) ، بينما حصل مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية على المرتبة الرابعة والاخيرة، وبمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري (0.76).

2. النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه

ما مستوفاغلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالاتها مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ونتائج الجدول (7) تبين ذلك:-

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	3	يمنح القائد أعضاء هيئة التدريس القدرة على أنقان العمل بدقة وسرعة وإنقان.	4.01	0.770	كبيرة
2.	2	يسهم القائد في تعزيز جودة أداء الموظفين الأكاديميين.	4.07	0.827	كبيرة
3.	1	يساعد القائد هيئة التدريس بفهم المهام الوظيفية المناطة بهم.	4.11	0.749	كبيرة
4.	4	يحقق القائد جو من الانسجام لدى أعضاء هيئة التدريس بين أقسام الجامعة.	3.94	0.912	كبيرة
5.	9	يساعد القائد أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم اليومية.	3.79	0.982	كبيرة
6.	10	ترغب أ هيئة التدريس بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.	3.57	1.113	كبيرة
7.	5	يشرك القائد هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	3.91	0.967	كبيرة
8.	7	تساهم السياسات المعتمدة في الجامعة بتطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس.	3.83	0.970	كبيرة
9.	6	يتميز نظام تقييم الأداء بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.	3.89	0.891	كبيرة
10.	9	تقوم القيادة في الجامعة بمعالجة النزاعات بطريقة مهنية.	3.75	0.973	كبيرة
11.	8	يقدم أعضاء هيئة التدريس مقترحات تسهم في تحسين أسلوب العمل.	3.80	0.874	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.8785	0.68226	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام قد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.68) على الدرجة الكلية لمجالات الاستبانة كلها، وهذا يدل على أن مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانت كبيرة.

3. النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثالث والذي نصه

هل تختلف تقديرات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية نحو القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة و الجامعة)؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال ، قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة للمتغيرات المستقلة على النحو الاتي :

ثانيا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

**النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية

1. النتائج التي تتعلق بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة إختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:-

جدول (8) : اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	ذكر	95	4.5653	.69753	-1.349	0.18
	انثى	9	4.9000	.85732		
الحافز الالهامي	ذكر	95	4.0082	.66632	-1.082	0.28
	انثى	9	4.2593	.65263		
الاستشارة الفكرية	ذكر	95	3.9447	.71847	-1.501	0.13
	انثى	9	4.3194	.68497		
الاهتمام بالمشاعر الفردية	ذكر	95	3.9461	.75786	-1.089	0.27
	انثى	9	4.2361	.83255		
المجموع	ذكر	95	4.1161	.65240	-1.361	0.27
	انثى	9	4.4287	.72730		

** دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (8) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.27) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

2. النتائج التي تتعلق بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص الفرضية، فقد اعتمدت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:-

جدول (9) : إختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	عميد	20	4.8200	0.50116	1.585	0.11
	رئيس قسم	84	4.5405	0.74851		
الحافز الالهامي	عميد	20	4.1278	0.55295	0.730	0.46
	رئيس قسم	84	4.0066	0.69085		
الاستشارة الفكرية	عميد	20	4.0688	0.55677	0.631	0.53
	رئيس قسم	84	3.9554	0.75516		
الاهتمام بالمشاعر الفردية	عميد	20	4.1188	0.43580	0.960	0.33
	رئيس قسم	84	3.9360	0.82197		
المجموع	عميد	20	4.2838	0.46358	1.059	0.29
	رئيس قسم	84	4.1096	0.69828		

** دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (9) السابق، أن مستوى الدلالة الكلي (0.29) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3. النتائج التي تتعلق بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجداول (10,11) التاليين:-

جدول (10) : المتوسطات الحسابية ومتوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.81935	4.6333	21	أقل من (5)سنوات	الكاريزما
0.65270	4.7867	30	من (6-10)سنوات	
0.69048	4.4698	53	أكثر من (10) سنوات	
0.71419	4.5942	104	المجموع الكلي	
0.79575	3.9894	21	أقل من 5 سنوات	الحافز الالهامي
0.50231	4.2333	30	من 5-10سنوات	
0.67770	3.9308	53	أكثر من 10 سنوات	
0.66581	4.0299	104	المجموع الكلي	
0.88291	3.8452	21	أقل من (5)سنوات	الاستنارة الفكرية
0.54147	4.1458	30	من(6-10)سنوات	
0.73405	3.9340	53	أكثر من (10)سنوات	
0.72024	3.9772	104	المجموع الكلي	
0.77517	4.0536	21	أقل من(5)سنوات	الاهتمام بالمشاعر الفردية
0.59415	4.0750	30	من(6-10)سنوات	
0.84423	3.8797	53	أكثر من (10) سنوات	
0.76467	3.9712	104	المجموع الكلي	
0.78312	4.1304	21	أقل من (5)سنوات	الكلي
0.48717	4.3102	30	من(6-10)سنوات	
0.68822	4.0536	53	أكثر من (10)سنوات	
0.66130	4.1431	104	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول (10) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للدرجة الكلية كانت لصالح من 5-10 سنوات وأقلها لصالح أكثر من 10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الكاريزما	المربعات بين الفئات	1.964	2	0.982	1.961	0.146
	المربعات الداخلية	50.573	101	0.501		
	المجموع الكلي	52.537	103			
الحافز الالهامي	المربعات بين الفئات	1.796	2	0.898	2.068	0.132
	المربعات الداخلية	43.864	101	0.434		
	المجموع الكلي	45.660	103			
الاستثارة الفكرية	المربعات بين الفئات	1.318	2	0.659	1.277	0.283
	المربعات الداخلية	52.112	101	0.516		
	المجموع الكلي	53.430	103			
الاهتمام بالمشاعر الفردية	المربعات بين الفئات	0.909	2	0.455	0.774	0.464
	المربعات الداخلية	59.317	101	0.587		
	المجموع الكلي	60.226	103			
الكلي	المربعات بين الفئات	1.266	2	0.633	1.460	0.237
	المربعات الداخلية	43.778	101	0.433	1.961	
	المجموع الكلي	45.044	103			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة (0.23) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. النتائج التي تتعلق بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار التباين (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجداول (12,13) التاليين:-

جدول (12) : المتوسطات الحسابية ومتوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكاريزما	النجاح الوطنية	46	4.4870	0.79039
	فلسطين التقنية (خضوري)	28	4.6071	0.62712
	العربية الامريكية	30	4.7467	0.65849
	المجموع الكلي	104	4.5942	0.71419
الحافز الالهامي	النجاح الوطنية	46	3.9855	0.70101
	فلسطين التقنية -خضوري	28	4.0595	0.65454
	العربية الامريكية	30	4.0704	0.63827
	المجموع الكلي	104	4.0299	0.66581
الاستثارة الفكرية	النجاح الوطنية	46	3.9511	0.73997
	فلسطين التقنية -خضوري	28	4.0402	0.76909
	العربية الامريكية	30	3.9583	0.66089
	المجموع الكلي	104	3.9772	0.72024
الاهتمام بالمشاعر الفردية	النجاح الوطنية	46	3.9049	0.79547
	فلسطين التقنية -خضوري	28	4.0491	0.63405
	العربية الامريكية	30	4.0000	0.84077
	المجموع الكلي	104	3.9712	0.76467
الكلي	النجاح الوطنية	46	4.0821	0.70256
	فلسطين التقنية -خضوري	28	4.1890	0.63288
	العربية الامريكية	30	4.1938	0.63546
	المجموع الكلي	104	4.1431	0.66130

يتضح من خلال الجدول (13) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير الجامعة، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية في الدرجة الكلية كانت لصالح العربية الأمريكية وأقلها لصالح جامعة النجاح وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الكاريزما	المربعات بين الفئات	1.231	2	0.616	1.212	0.302
	المربعات الداخلية	51.305	101	0.508		
	المجموع الكلي	52.537	103			
الحافز الالهامي	المربعات بين الفئات	0.164	2	0.082	0.182	0.834
	المربعات الداخلية	45.496	101	0.450		
	المجموع الكلي	45.660	103			
الاستشارة الفكرية	المربعات بين الفئات	0.153	2	0.077	0.145	0.865
	المربعات الداخلية	53.277	101	0.527		
	المجموع الكلي	53.430	103			
الاهتمام بالمشاعر الفردية	المربعات بين الفئات	0.397	2	0.199	0.335	0.716
	المربعات الداخلية	59.829	101	0.592		
	المجموع الكلي	60.226	103			
الكلي	المربعات بين الفئات	0.307	2	0.154	0.347	0.708
	المربعات الداخلية	44.737	101	0.443		
	المجموع الكلي	45.044	103			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة (0.70) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

** النتائج المتعلقة بالقيادة التحويلية

5. النتائج التي تتعلق بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:-

جدول (14) اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس..

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء	ذكر	95	3.8574	0.67559	-1.024	0.30
	انثى	9	4.1010	0.75439		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (14) أن مستوى الدلالة الكلي (0.30) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

6. النتائج التي تتعلق بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك:-

جدول (15) اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء	عميد	20	4.0818	0.49434	1.492	0.13
	رئيس قسم	84	3.8301	0.71370		

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (15) أن مستوى الدلالة الكلي (0.13) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية حيث تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أشارت هذه النتيجة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7. النتائج التي تتعلق بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجداول (16,17) التاليين:-

جدول (16) : متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية الأداء	أقل من 5 سنوات	21	3.8442	0.75577
	من 6-10 سنوات	30	3.9909	0.54511
	أكثر من 10 سنوات	53	3.8285	0.72545
	المجموع الكلي	104	3.8785	0.68226

يتضح من خلال الجدول (16) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية كانت لصالح من 5-10 سنوات وأقلها لصالح أكثر من 10 سنوات وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء	المربعات بين الفئات	0.536	2	0.268	0.571	0.567
	المربعات الداخلية	47.407	101	0.469		
	المجموع الكلي	47.944	103			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة (0.56) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8. النتائج التي تتعلق بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة

ولفحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة تم استخدام المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجداول (18,19) التاليين:-

جدول (18) : المتوسطات الحسابية لوجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تعزى لمتغير الجامعة

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فاعلية الأداء	النجاح الوطنية	46	3.8142	0.64963
	فلسطين التقنية -خضوري	28	3.9708	0.68704
	العربية الامريكية	30	3.8909	0.73755
	المجموع الكلي	104	3.8785	0.68226

يتضح من خلال الجدول (18) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير الجامعة، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية كانت لصالح جامعة فلسطين التقنية وأقلها لصالح جامعة النجاح وللتحقق إذا ما كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدمت اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول (19) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تعزى لمتغير الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء	المربعات بين الفئات	0.433	2	0.217	0.460	0.632
	المربعات الداخلية	47.511	101	0.470		
	المجموع الكلي	47.944	103			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

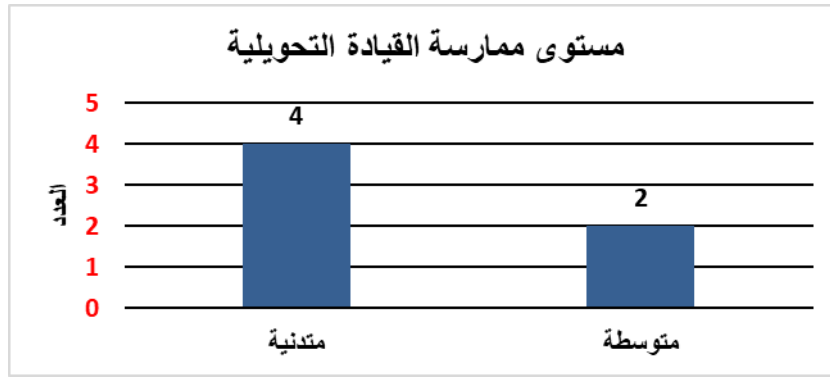
يتبين من الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة (0.63) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، فتبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

ثالثاً: النتائج النوعية للدراسة المتعلقة بالمقابلة

لقد تم مقابلة عدد من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة وعددهم (6) بطريقة عشوائية بواقع (2) عضو من كل جامعة ، من أجل الاستماع إلى آرائهم حول مشكلة الدراسة. وفيما يلي أسئلة الدراسة حسب تسلسلها في المقابلة:

السؤال الأول: من وجهة نظرك ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟

تشير النتائج إلى أن هنالك تفاوت في تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.



شكل (1): توزيع أعداد العمداء ورؤساء الأقسام حسب درجة مستوى ممارسة القيادة التحويلية.

من الشكل (1) أعلاه يتضح أن الإجابات لبعض العمداء ورؤساء الأقسام وعددهم (4) كانت متدنية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وقد كانت استجاباتهم على التالي:

1. العضو (الأول) أكد على أنه "يوجد قيود وخطوات وإجراءات يجب الالتزام بها من ناحية وزارة التربية والتعليم العالي وهذه القيود قد تعتبر معيق امام تطبيق هذه القيادة".

2. العضو (الثاني) أفاد بأن "مفهوم القيادة التحويلية غير واضح في أذهان الكثيرين لأنه مفهوم جديد يحتاج إلى ثقافة ووعي قبل ممارسته وبالتالي نجد تدني واضح في ممارسة ذلك المفهوم على أرض الواقع".

3. العضو (الثالث) ذكر بأن "درجة الممارسة تعتمد على شخصية الفرد من حيث الخبرة والثقة في النفس وكون ذلك المنهج غير معتمد في الجامعات نلاحظ أن الممارسة قليلة جداً لا سيما أن القانون يطبق بحذافيره دون وجود منهجيات وتعليمات واضحة تحفز الأعضاء لممارسة تلك القيادة".

4. العضو (الرابع) ذكر بأنها "متدنية لعدم المعرفة بهذا المفهوم الذي يحتاج إلى تطوير وفهم اعمق لدى الأعضاء قبل ممارستها".

كما أفاد (2) من العمداء ورؤساء الأقسام بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة وقد كانت استجاباتهم على التالي:

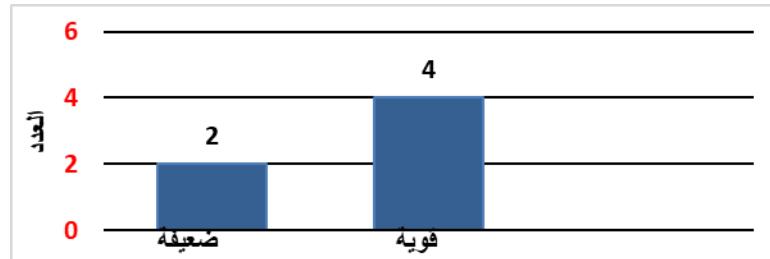
1. العضو (الخامس) أفاد بأن "تطبيق مفهوم القيادة التحويلية يحتاج إلى مستوى معين من المخاطر سواء المالية أو الإدارية".

2. العضو (السادس) ذكر أن "مفهوم القيادة التحويلية خاصة في الجامعات الحكومية لا يرتقي إلى المستوى المطلوب حيث لا يوجد هنالك آليات للحوافز والعقاب ناهيك عن موضوع الأمان الوظيفي الذي يقف عائقا امام تطبيق ذلك المفهوم".

جدول (20): توزيع إجابات الأعضاء من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (4) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	لايوجد نظام للحوافز أوالعقوبات	1	16.67%
2	تطبيقها يسبب مجموعة من المخاطر المالية والإدارية	1	16.67%
3	عدم وجود وعي كافي لمفهوم القيادة التحويلية	3	50%
4	وجود مجموعة من القيود والضوابط تتبع لسياسة الجامعات	1	16.67%

السؤال الثاني: من وجهة نظرك ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ؟



شكل (2): توزيع إجابات الأعضاء من العمداء ورؤساء الأقسام بدرجة علاقة القيادة التحويلية بفاعلية الأداء

تشير النتائج إلى أن (2) من الأعضاء أشاروا إلى عدم وجود علاقة وقد كانت استجاباتهم على النحو التالي:

1. العضو (الأول) أفاد بأن " العلاقة ضعيفة بالرغم من الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للأعضاء من خلال إتاحة المشاركة بالمؤتمرات والقيام بالبحوث المختلفة".

2. العضو (الرابع) أفاد "العلاقة ضعيفة وتكاد تكون معدومة وذلك بسبب السلطوية عند بعض الإدارات لعدم اشراك الرئيس او صاحب المنصب في صنع القرار " .

في حين أفاد (4) من الأعضاء أشاروا إلى وجود علاقة وقد كانت استجاباتهم على النحو التالي:

1. العضو (الثاني) " اذا توفرت المقومات الاساسية لمثل تلك الأنماط مثل الحوافز والانفتاح الفكري سيكون هنالك علاقة قوية وملموسة على ارض الواقع من خلال أداء الموظفين الذي سيكون له أثر فعال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات " .

2. العضو (الثالث) "يوجد علاقة مباشرة والقيادة تجعل الموظف جزء من اتخاذ القرار وجزء من المنظومة وهذا بدوره يعمل على التحفيز والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار" .

3. العضو (الخامس) " اعتقد انه يوجد علاقة قوية لان ممارسة ذلك النوع من القيادة يعمل على رفع المستوى للأداء ينتج عنه طرح تخصصات جديدة بحيث يكون هنالك تميز للجامعات عن بعضها " .

4. العضو (السادس) "يوجد علاقة قوية لأن القيادة التحويلية تعمق انتماء الموظف لعمله وتحفزه على العطاء بدون مقابل ، مما يضيف قيمة فعلية للجامعات" .

السؤال الثالث: برأيكم ما أهم المشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟

عند طرح هذا السؤال على الأعضاء المشاركين كان هناك تكرارات مختلفة بحسب وجهة نظر الأعضاء تمثلت بمجالات (التبعية ، الثقة ، الثقافة) حيث كانت آراء الأعضاء تشترك في بعض المجالات وتختلف في البعض الآخر كما يلي:

أفاد اثنان من الأعضاء بأن التبعية المتمثلة في تطبيق القرارات من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق ذلك النوع من القيادة، وكانت اجابتهم كالتالي :

1. العضو (الأول) ذكر أن "التبعية لوزارة التعليم العالي : ويلعب دوراً كبيراً جداً في خلفية العمداء ورؤساء الأقسام في تطبيق القانون والمركزية في اتخاذ القرارات ."

2. العضو (الثاني) ذكر أن "المشكلات الخارجية التي تأتي من وزارة التعليم العالي وتكون على شكل ضوابط وقوانين ."

كما أفاد اثنان من الأعضاء بأن الثقة المتبادلة هي المتمثلة من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق ذلك النوع من القيادة، وكانت اجابتهم كالتالي :

1. العضو (الثالث) أفاد "أن الثقة هي من أكبر المعوقات ، إذا كان المدير على ثقة بقدرته وعلى معرفة تامة بما يريد الوصول إليه سيكون من السهل عليه تفويض السلطة ونقل المهام والعكس صحيح سيكون التزام بالقوانين أكثر من روح القانون ."

2. العضو (الرابع) ذكر "عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس حيث يحاول الرئيس إبعاد الموظف المبدع صاحب الفكر خوفاً من أن يحل مكانه ."

كما أفاد اثنان من الأعضاء بأن الثقافة السائدة لدى الأعضاء من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق ذلك النوع من القيادة، وكانت اجابتهم كالتالي :

1- العضو (الثالث) أفاد "ان القيادة ثقافة فمنهم من يفتقد هذه الثقافة ويتعامل مع الصلاحيات والقانون على انها ملك شخصي له ، ويعتبر كل ممن سبقوه اقل فهما منه بالقانون ، كما ويعمل على الغاء خبرات السابقين من رؤساء الأقسام.

2- العضو (الخامس) ذكر " لا وجود للثقافة التنظيمية الداعمة لمثل هذا النوع من القيادة لممارسته إضافة للمشكلات المالية ."

وقد اختلف عضو آخر برأيه عن الآراء السابقة حيث أفاد بما يلي :-

1. العضو (السادس) أفاد بأنه " من أهم المشكلات عدم توفر أمان وظيفي في "الجامعات الحكومية" و بعض الموظفين يلتحقون للعمل في الجامعات "الحكومية" من أجل "عدم العمل" وكان اخرها البطالة المقنعة ."

السؤال الرابع: برأيكم أهم الحلول للمشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟

عند طرح السؤال على الأعضاء المشاركين كانت الاستجابات التي حازت على أعلى تكرار هي:

أجمع (3) من الأعضاء المشاركين على ضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية والتدريب الفاعل على آلية تطبيقها بالإضافة إلى تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية وكانت استجابة البعض منهم على النحو التالي:

1. العضو (الثاني) أفاد "يجب تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وممارسته على أرض الواقع بشكل قوي على أرض الواقع ارتباطاً بالدعم المؤسسي لذلك النوع من القيادة الذي يعمل على تحسين الأداء العام للموظفين والمؤسسة مع تبني فلسفة نظام الحوافز والترقيات كأسلوب لتحفيز تطبيق ذلك النوع من القيادة".

2. العضو (الرابع) ذكر "بأنه لا بد لنجاح تطبيق القيادة التحويلية على أرض الواقع لا بد من التدريب العملي من قبل الإدارات العليا وربط ذلك بالحوافز المادية والمعنوية".

3. العضو (الخامس) أفاد " لا بد من إعادة النظر في البنية الإدارية ودراسة قدرات المرؤوسين كون تلك القيادة ترتبط بأداء المرؤوسين والأداء المؤسسي بشكل عام ولا تقتصر على القيادة العليا فقط".

أشار (3) من الأعضاء على مقترحات مختلفة حول آلية تفعيل القيادة التحويلية حيث كانت استجاباتهم على النحو التالي:

1. العضو (الأول) ذكر " هنالك مجموعة من الأمور لا بد من تطبيقها لتحقيق قيادة تحويلية قوية وملموسة ومنها اسناد المهام حسب التخصصات والخبرات وإعطاء الحريات المطلقة في العمل وتطبيق نظام الرقابة بكل شفافية".

2. العضو (الثالث) أفاد بأنه " لكي يتسنى تطبيق ذلك النوع من القيادة يتوجب علينا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى اعتماد التشاركية وتطبيق اللامركزية في العمل الإداري واعتماد التفكير المنطقي لحل المشكلات بدلا من اختزال مفهوم الفوقية في تطبيق القرارات".

3. العضو (السادس) أفاد بأنه " لا بد من تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ".

جدول (21): توزيع إجابات الأعضاء حول أهم الحلول المقترحة للحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (6) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية	3	30%
2	المشاركة في عملية اتخاذ القرار	1	10%
3	اعتماد التخصصية والخبرة في الوظائف الإدارية العليا	2	20%
4	تطبيق نظام الرقابة	1	10%
5	تعميق مفهوم القيادة التحويلية والتدريب على اداءها	2	20%
6	توفير الدعم المؤسسي القائم على إعطاء الفرصة للمشاركة بمثل ذلك النوع من القيادة	1	10%

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة النوعية

رابعاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء ورؤساء الأقسام .

شملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات وقد ناقشت الباحثة نتائج الدراسة وكان من أبرز أهم النتائج والتي سيتم بناء التوصيات على أساسها .

مناقشة نتائج الدراسة الكمية :

أولاً :- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج التي تتعلق بالسؤال الرئيس والذي ينص على :

ما العلاقة بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ومتوسطات فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام؟

اشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مقدارها (0.833) عند مستوى الدلالة (0.00) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السلوكيات التي تنتهجها الإدارات التحويلية في الجامعات الفلسطينية تزيد من أداء الموظفين وتحقيق الارتقاء بحاجات العاملين وقدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي وتطوير أساليب جديدة ومميزة تساعدهم على تحقيق ذاتهم بتطوير قدراتهم والتغلب على نواحي القصور لديهم من خلال المشاركة الفاعلة بتقديم الاقتراحات وصياغة الرؤية المستقبلية للجامعة وتحفيزهم من خلال بث الروح الجماعية بالعمل وتدعيم قدرتهم على أداء الأعمال. كما تعزو الباحثة ذلك الأمر أيضا إلى الدرجة العالية لمستوى القيادة التحويلية

بتحسس العلاقة التي تربط الموظفين بالأطراف ذوي العلاقة من الطلبة والمجتمع المحلي لأن ذلك يزيد من الثقة والأمان لديهم مما يزيد من عطائهم وانتمائهم أكثر للمؤسسة، وتتفق هذه الدراسة محسن (2011) ودراسة العمرات (2010) اللتان اظهرتا بأن مستوى العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والأداء الإداري للموظفين كانت مرتفعة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة راشد (Rashid 2013)، التي اظهرت بأن مستوى العلاقة بينهما كانت منخفضة ودراسة زهو (Zhou , 2012) التي بينت أن مستوى العلاقة كان بدرجة متوسطة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الأولوالذي ينص على :

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام .

اشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كبيرة لدى عينة الدراسة ، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد الدراسة على المجالات ما بين (3.97-4.59) للكاريزما والاهتمام بالمشاركة الفردية بانحرافات معيارية (0.714-0.764) لنفس المجالات وهي متوسطات استجابات تدل على أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام متوفرة بدرجة كبيرة جداً لدى عينة الدراسة من المبحوثين في مجال (الكاريزما) وكبيرة في مجال (الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الكاريزما على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.71) بينما حصل مجال الحافز الإلهامي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري(0.66) وحصل مجال الاستثارة الفكرية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.977) وانحراف معياري (0.77) بينما حصل مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية على المرتبة الرابعة والأخيرة كمتوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري(0.76) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة تولي اهتمام كبير في صقل مواهب الموظفين واستخراجها من خلال زيادة الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال

الموكلة لهم بكل حرية ودون أي تقييد الأمر الذي يولد لديهم القدرة على التمييز في الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وذلك بالعمل على استثارتهن لتحقيق التنافس الإيجابي بينهم وذلك بسبب اعطاءهم المجال للمشاركة في طرح الأفكار وإبداء الآراء حول مواضيع تختص بطبيعة عملهم الأمر الذي يزيد من رغبتهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مراعاة القيادة التحويلية رغبات ومشاعر وميول الموظفين دون الضغط عليهم لممارسة اعمال لا يرغبون بها، وتتفق مع دراسة عواد(2012) التي اظهرت وجود دلالة احصائية كبيرة لمجالات القيادة التحويلية لا سيما مجال الكاريزما ومع دراسة القحطاني (2018) التي اظهرت وجود درجة كبيرة في ممارسة القيادة التحويلية في كلية الملك خالد العسكرية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة العلي (2016) التي اظهرت وجود درجة استجابة متوسطة لتأثير القيادة التحويلية ومع نتائج دراسة الطراونة (2012) التي اظهرت درجة متوسطة في بعض مجالات القيادة التحويلية في جامعة البلقاء التطبيقية لا سيما الاهتمام بالمشاعر الفردية تبعا للجنس

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على :

ما مستوى فاعلية اداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام .

اشارت النتائج إلى أن مستوى فاعلية اداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام قد بلغ (3.87) بانحراف معياري (0.68) على الدرجة الكلية للمجالات جمعها ، وهذا يدل على أن مستوى فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانت كبيرة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الدور الايجابي الذي تلعبه ادارة الجامعات في تطوير الموظفين وتحفيزهم على العمل من خلال توفير كافة المتطلبات الضرورية اللازمة لهم من خلال التدريب والمشاركة في اللقاءات الفكرية المختلفة واشباع رغباتهم من خلال تقديم نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى الخبرة التي يتمتع بها الموظفين في بعض المجالات الأمر الذي يسهل عليهم التميز في الأداء بالإضافة إلى وجود تعليمات واضحة

من قبل إدارة الجامعات الأمر الذي يولد لديهم انسجام تام مع متطلبات الوظيفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجعافرة (2015) والتي اظهرت وجود فروق دالة إحصائية مرتفعة لمجالات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الكلية والجنس ودراسة الصرايرة (2011) التي اظهرت بأن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة جبار (2018) حيث بينت بأن مستوى الأداء جيد تبعاً للجنس ولصالح الإناث ودراسة العلي (2016) التي بينت أن مستوى تقدير افراد عينة الدراسة للأداء كان بدرجة متوسطة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على :

هل تختلف تقديرات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية نحو القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين باختلاف متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة و الجامعة)؟

سيتم الإجابة على هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة على النحو الآتي :

ثانياً : مناقشة نتائج الفرضيات

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة المتعلقة بمحور القيادة التحويلية

1- النتائج التي تتعلق بالفرضية الأولى والتي نصها : -

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يعملون في الجامعات الفلسطينية يخضعون لنفس التعليمات والقوانين والأنظمة التي تنضم عملهم دون تميز ، بالإضافة إلى أن المهارات القيادية لا تقتصر على الموظفين الذكور دون الإناث فكلاهما يتبوؤن مناصب قيادية عليا تمكنهم من أداء الأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى أن الموظفين يميلون لتقدير انفسهم من خلال مشاركتهم بالنشاطات المختلفة غير الرسمية مما يوفر لديهم القوة والنفوذ وفرض السيطرة لكلا الجنسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2018) ودراسة التويجري (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة اسماعيل (2016) ودراسة السلطي (2015) ودراسة خيرنديش (2014, Kheirandish) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجنس.

2- نتائج الفرضية الثانية والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التبعيات الإدارية التي ينتمي إليها الموظفين بعيداً عن مساهم الوظيفي تمنحهم القدرة العالية على تحمل المسؤوليات المناطة بهم من خلال وضع الخطط والأهداف ، وذلك لإثبات قدرتهم على القيادة الإدارية الأمر الذي يحقق لديهم حافز ودافع كبير لتطوير الأداء والعمل بإخلاص ونية صادقة دون النظر للمسمى الوظيفي. بالإضافة إلى أن سمات القائد الإداري تتسم بالوضوح فهم يهتمون بالموظفين بالعمل على تحفيزهم ويمتلكون شخصية وجاذبية كبيرة للتأثير فيهم، وتتفق هذه الدراسة القانون (2015) ودراسة كنعان (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير المسمى الوظيفي، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة الآغا (2011) ودراسة عواد (2012) ودراسة لينج وإبراهيم (2013, Ling & Ibrahim) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير المسمى الوظيفي.

3- نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد أظهرت النتائج ما يلي:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد أنه النتائج ما يلي :-

وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن تطبيق القيادة التحويلية من خلال القائد الإداري لا يشترط أن يكون ذات خبرة عالية وإنما يعتمد على مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتمتع بها والتي يكتسبها من خلال تعامله المباشر مع الموظفين الذيم يشرف عليهم. وبالتالي تلك السلوكيات تكون مقبولة من قبل الموظفين لأنهم معتادون عليها بسبب تشابه الظروف والقوانين التي تحكم بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه الدراسة القحطاني (2018) ودراسة التويجري (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة عواد (2012) ودراسة النجار (2012) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة.

4- نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة. وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو واقع القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين يعملون في الجامعات الفلسطينية يخضعون لنفس التعليمات والقوانين والأنظمة التي تنظم عملهم وبالتالي لا يوجد اختلاف بسلوكيات القائد التحويلي ، فجميعهم يعمل على تحفيز والهام الموظفين من خلال تمتعهم بشخصية قادرة على الجذب والتأثير بالآخرين، وتتفق هذه الدراسة الآغا (2011) ودراسة الرشيدى (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجامعة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة بدوي (2016) ودراسة محمد (2016) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجامعة.

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة المتعلقة بمحور فاعلية الأداء

5- نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وقد أظهرت النتائج ما يلي:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى جميع الموظفين يتشابهون في الأعمال والمهام الموكلة إليهم من خلال الالتزام بالوصف الوظيفي لمعتمد من قبل إدارة الجامعات وبالتالي يسعى الموظفون من خلال توليهم مناصب إدارية مختلفة لتحقيق ذاتهم وإثبات قدرتهم وكفاءتهم على تحمل المسؤولية، وتتفق هذه الدراسة المومني وإبراهيم (2019) ودراسة جبار (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجنس، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة الشريف (2017) ودراسة الصرايرة (2011) ودراسة شوغتاي (Chughtai , 2008) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجنس.

6- نتائج الفرضية السادسة والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسمى الوظيفي لا يشترط أن يكون دافع للإنجاز وبالتالي شخصية الموظف وقدرته على الأداء هي الأهم بالنسبة له ، فجميع الوظائف تخضع لرقابة إدارية وتقييم ذاتي من قبل الأطراف وذوي العلاقة الأمر الذي يجعل الموظف يسعى لتطوير نفسه من خلال المشاركة بالدورات التدريبية المختلفة، وتتفق هذه الدراسة محسن (2011) ودراسة العمرات (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة ياسين (2013) ودراسة الطراونة (2012) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي.

7- نتائج الفرضية السابعة والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدافعية للإنجاز والتزام الموظف بالتعليمات والقوانين وحثه من قبل إدارة الجامعات وتحفيزه له در كبير في زيادة تحصيل أدائه منذ اللحظات الأولى للوظيفية بالإضافة إلى الثقة التي تمنحها تلك الإدارات للموظفين والتي من شأنها تعمل على غرس الثقة بالنفس لهؤلاء الموظفين وهذا بدوره يعزز لديهم الانتماء وزيادة الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة (2012) ودراسة الشريف (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة العمرات (2010) ودراسة راشد (Rashid, 2013) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير سنوات الخبرة.

8- نتائج الفرضية الثامنة والتي نصها :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة وقد أظهرت النتائج ما يلي :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام نحو فاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل جميعها على تطوير الموظفين من خلال الورشات التدريبية واللقاءات المختلفة التي من شأنها تعزيز العمل الإداري وتطويره ومشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات المختلفة ضمن صلاحيات معينة وبالتالي تتحكم تلك الجامعات لقوانين موحدة تتدرج ضمن تعليمات وزارة التعليم العالي من أجل تعزيز موقع الجامعات ورفع مستواها بين الجامعات المنافسة، وتتفق هذه مع دراسة العلي (2016) ودراسة الجعافرة (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجامعة، وتختلف النتيجة مع دراسة ياسين (2013) ودراسة الطراونة (2012) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الجامعة.

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة النوعية

تبين أن درجة ممارسة القيادة التحويلية تفاوتت بين المتدنية والمتوسطة لدى العمداء ورؤساء الأقسام وكانت درجة لاستجابة الأكبر لدى عينة الدراسة بالدرجة المتدنية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم المعرفة بهذا المفهوم الذي يحتاج إلى تطوير وفهم أعمق لدى الأعضاء قبل ممارستها، بالإضافة إلى القيود التي تفرض عليهم والإجراءات المتبعة من قبل وزارة التعليم العالي والتي تحد من ممارسة مثل ذلك النوع من القيادة بالإضافة لعدم وجود تحفيز من قبل الإدارات العليا لهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الاستبانة التي أظهرت درجة كبيرة في جميع مجالات محور القيادة التحويلية

وكشفت نتائج الدراسة من المقابلة عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وفاعلية الأداء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الذين مقابلتهم وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الاستبانة التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين محوري الدراسة.

وتعزو ذلك الباحثة إلى فهم عينة لدراسة لأهمية المشاركة الجماعية وإعطاء الصلاحيات للموظفين في صقل شخصيتهم وإبراز ما لديهم من خبرات تدعم العمل الجامعي وترفع من مستوى الأداء لديهم في ظل وجود حوافز مادية ومعنوية تقدم لهم.

كذلك تبين وجود عدة اقتراحات لتعزيز القيادة التحويلية في الجامعات من أهمها حسب عينة الدراسة تطبيق نظام الحوافز والترقيات كأسلوب لتحفيز تطبيق ذلك النوع من القيادة وإعادة النظر في البنية الإدارية ودراسة قدرات المرؤوسين كون تلك القيادة ترتبط بأداء المرؤوسين والأداء المؤسسي بشكل عام ولا تقتصر على القيادة العليا فقط وتطبيق اللامركزية في العمل الإداري واعتماد التفكير المنطقي لحل المشكلات بدلاً من اختزال مفهوم الفوقية في تطبيق القرارات.

وتبين كذلك أن أبرز المعوقات التي أيدتها عينة الدراسة التي تحد من ممارسة القيادة التحويلية هيالتبعية لوزارة التعليم العالي ضمن تعليمات وقوانين ضابطة لتعاملاتهم في تطبيق القانون والمركزية في اتخاذ القرارات وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس بالإضافة لعدم جود ثقافة تنظيمية داعمة لمثل هذا النوع من القيادة لممارسته إضافة للمشكلات المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف ممارسة القيادة التحويلية الجامعات الفلسطينية نتيجة عدم تخصيص الجامعات موازنات مالية لدعم ذلك النوع من النوع من القيادة، وعدم وجود كوادر مدربة ومتخصصة لممارستها. وبالإضافة لذلك إن أبرز طرق تلافي معوقات القيادة التحويلية هي التدريب الفاعل على آلية تطبيقها وتعزيز انتماء الموظفين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى فهم عينة الدراسة من المبحوثين لواقع ممارسة القيادة التحويلية ومعاناتهم من معيقاتها وبالتالي وضع مقترحات لتلافي تلك المعوقات.

رابعاً : التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. تعميق مفهوم القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين ليكونوا قادرين على ممارستها على أكمل وجه من خلال الوعي الكافي لمضمونها من خلال عقد دورات تدريبية.
2. ضرورة تحسين شروط اختيار القادة الإداريين وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
3. إتاحة الفرصة للقادة الإداريين على ممارسة ذلك النوع من القيادة دون قيود أو ضوابط تحد من تطبيقها.
4. اعتماد نظام للحوافز والمكافآت الذي من شأنه تعزيز القادة والمرؤوسين ودعمهم للوصول لأعلى درجات فاعلية الأداء.

5. تفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لرفع الروح المعنوية وتقديم أفضل ما لديهم خبرات وكفاءات تخدم التعليم الجامعي.

6. ضرورة اهتمام القادة التحليليون بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم ، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

7. محاولة توفير الدعم المادي والفني والتقني سبيل إحداث التغيير نحو الأفضل.

8. العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في الجامعة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.

مقترحات لدراسات مستقبلية :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء مثل تلك الدراسة على جامعات فلسطينية أخرى ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.
- دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية في فلسطين والقيادة التحويلية في الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة.
- دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية رقم 12

أبو حطب، موسى (2009) فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو كريم، أيمن محمد (2013) علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

إسماعيل، محمد معين عبد الرحمن (2016) درجة ممارسة القيادة التحويلية للمديرين التربويين والتعليم وعلاقتها بالاداءية لدى العاملين في مديريات التربية في محافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الآغا، بلال (2011) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

بدوي، نسرين عبدالله (2016) دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 123-151

بن عطية، سعاد (2011) أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.

التوجيهي، هيلة منديل محمد (2017) القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، *مجلة كلية التربية- جامعة القصيم*، 8(3)، 170-201

جاد الرب، سيد محمد (2005) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر.

الجارودين، ماجد إبراهيم (2011) قيادة التحويل في المنظمات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

جبار، شروق كاظم (2018) الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، 4(38).

الجعافرة، عبد السلام يوسف (2015) فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، *دراسات، العلوم التربوية*، 42(1)، 345-371.

الحدابي، داود وخان، عمر. (2008) تقويم الطلاب لأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في ضوء بعض الكفايات التدريسية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد (2).

حسن، راوية محمد (2001) إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حمد، علاء دهم (2014) أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، كلية الإدارة والاقتصادية، *مجلة جامعة بغداد*، 5(5)، 155-187

حمود، خضير كاظم؛ والخرشة ياسين كاسب (2007) إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

الحوامدة، نضال صالح؛ والفهداوي، فهمي خليفة (2002) أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2)، 124-155

خلف، محمد كريم حسن (2010) *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خيربي، أسامة (2013) *القيادة الإدارية*، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان.

درة، عبد الباري ابراهيم (2009) *تكنولوجيا الأداء البشري*، المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

درة، عبد الباري ابراهيم؛ والصباغ، زهير (2008) *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، دار وائل، عمان.

الدليمي، حيدر طه عبد الله (2014) *دور القيادة التحويلية في الأداء المنظمي*، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الردادي، سماح بنت حامد (2014) *تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ام القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية*، رسالة ماجستير غسر منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ وجلاب، إحسان دهش (2007) *الإدارة الاستراتيجية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

رشيد، مازن فارس (2003) *الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية* *مجلة البحوث التجارية*، 25(1)، 240-246.

الرشيدي، علي ضبيان (2018) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 31(71)، 461-432

رضوان (2013) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الزبيدي، بلال كامل عودة (2010) تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

السكرانة، بلال خلف (2009) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال خلف (2009) دراسة إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1، عمان.

السلطي، محمد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

شاوي، صباح (2010) أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

شحاتة، حسن (2001) التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

شحاتة، حسن (2001) التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

الشرقاوي، مريم محمد (2006) الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

الشريف، ريم عمر (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الشريف، ناجي حسين ناجي (2017) الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6(8)، 271-233

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(1)، 388-356

شيتور، علي (2014) مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الصرايرة، خالد أحمد (2011) الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، *مجلة جامعة دمشق*، 7(1)، 211-234

الصغير، قريشي محمد (2011) عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 22-23 نوفمبر، جامعة ورقلة، ص 111.

الصليبي، محمود عبد السلام (2007) الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد، عمان. الطائي، سعد خليل (2010) أثر خصائص القيادة التحويلية في مجالات التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

الطراونة، سليمان محمد (2012) فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 2(27)، 53-34.

- طهراوي، سميرة (2008) **تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين**، مذكرة تخرج في علوم التسير، المركز الجامعي، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر.
- عادل، عشي (2002) **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عاشور، أحمد صقر (2002) **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، ط.2، بيروت.
- عباس، سهيلة محمد (2006) **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2002) **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، الاسكندرية.
- عبد الوهاب، علي محمد؛ والزيادي، عادل رمضان؛ وابراهيم، سلافة محمد (2004) **إدارة الموارد البشرية**، دار الحريري للطباعة، القاهرة.
- عبد الوهاب، محمد فيصل (2007) **خصائص عضو هيئة التدريس كما يراها طلاب وأساتذة كلية العلوم، مجلة دراسات تربوية**، جامعة الخرطوم، 9(17)، 72-121.
- علي، عبد الله (2001) **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- العلي، يسرى يوسف (2016) **واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات العلوم التربوية**، 43(1)، 431-449.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004) **قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لأحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرين**، رسالة التربية، العدد (4)، سلطنة عمان.
- العمرات، محمد (2010) **درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 6(4)، 349-359.

العمري، مشهور (2004) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عواد، احمد (2012) القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الغالبى، طاهر؛ وإدريس وائل (2012) الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان.

الغامدي، عبد المحسن (2011) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012) أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الفضل، مؤيد عبد الحسين (2004) نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

فهد، نصر حمود (2009) أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان.

القانون، عبد اللطيف (2015) دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

القحطاني، سعيد سالم (2001) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، 1(23)، 132-157.

116

المراد، حسين (2005) تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

مروان، زينب (2014) أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة GPL، مذكرة مملكة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسويق والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي.

المسعودي، محمد إصبع بكال (2007) العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المعاني، أيمن عودة (2013) أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(2)، 299-317.

المومني، الاء؛ والابراهيم، عدنان (2019) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(1).

النجار، حسن (2009) برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية *مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية*، 17 (1)، 709-751.

النجار، أمل عبدالرحمن محمد (2012) ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نصر الله، حنا (2009) إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، ط.1، جامعة زيتونة، الأردن.

الهوري، سيد (2001) **ملاح مدير المستقبل**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

ياسين، إسرائ ياسين عبد الفتاح (2013) **أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة لبنان.

يحيائي، الهام؛ وعبد الصمد، نجوى (2008) **تطبيق مواصفات الجودة على أداء الموارد البشرية**، بحث في اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة، ص151.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Allameh, Sayyed Mohsen, Marzieh Heydari, & Sayyed Mohammad, Reza Davoodi (2012) Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, Vol. 31.

Atkinson, Timothym N. & Pilgreen Tom (2011) Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment, ***Education journal*** Vol.18, No.18.

Avolio B. (1999) **Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organization**, Sage Publications, Thousand Oaks, Ca.

Avolio B. (2003) Impact of Transformational Leadership on follower development and performance: A Field Experiment, ***Academy of Management Journal***, Vol. (45), No. (4).

Barbuto, J. & Burbach M. (2006) “The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A field Stady of Selected Officials “. ***The Journal of Social Psychology***, Vol. (146), No. (1), PP. 64 – 51.

Bennis W. (2009) **On Becoming a Leader**, Basic Book, New Yourk.

Blook L. (2004) **A Mufti Lead analysis of transformational Leadership the international Tourna of applied management and technology**,<http://www.wijamt.org>.

Cemalogu, Necati and others (2012) Examining the Relationships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' organizational Commitment. ***The Online Journal of New Horizons in Education***. Vol.2, 53-64.

Chughtai Aamir Ali (2008) **Impact of job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour**, Dublin City University, Ireland.

Covey Steven (2007) **The Transformational Leadership Report, Developing Tomorrow's Transformational Leaders Today**, www.transformationalleadership.net

Fink, D (2002) Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change, ***International Journal of Leadership in Education***, Vol (10), No. (4).

Gibson, L., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2003) **Organization: Behavior, Stucture, and Process**, Boston, McGraw-Hill Higher Education.

James, Odumeru, A. & Ogbonna, Ifeanyi Gerge (2013) Transformation VS. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature,

- International Review of Management and Business Research, ***Journal of Independent Research and Studies***, 2 (2), 51-65.
- Kuh, G., Kenzy, G. & Associates (2005) **Student success in College**. San Francisco: Jossey-bass Ink. 221.
- Karimi F. & Morshedi Z. (2015) The relationship between transformational leadership with organizational innovation, ***International journal of educational and psychological researches***, volume 1, issue 31, (pp 226- 233).
- Kheirandish Mehdi(2014) The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study, ***Research Journal of Recent Sciences***. Vol.3 No 1, 103-107.
- Ling, S. L. M, & Ibrahim, M. S. (2013) Transformational leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak, ***International Journal of Independent Research and Studies- IJIRS***, vol.2 , No.2
- Mohammad, Sulieman Ibraheem, AL- Zeaud, Hussein, & Batayneh, Ayat Mohammad (2011) The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jodanian Private hospitals, ***BEH- Business and Economic Horizons***, Vol.5, No.2.
- Nadler D., Miller M. & Moica J. (2010) Organizational Performance through staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education. ***EJournal of organizational Learning and Leadership***, 8 (1), 76- 85.

Rafferry A. E. & Griffin M. (2004) **Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions**, The Leadership Quarterly, School of Management, *journal Queensland University of Technology, Australia*, 15(3):329-354

Rashid Saeed (2013) **Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**, COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, Pakistan.

Robbins, S. P, (2003) **Organizational Behavior**. New Jersey: Person Education International.

Sharma, Pankaj, Nagar, Pankaj, & Pathak, S. C. (2012) Impact of transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India, *journal International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, No.57.

Supattra, Boonmak (2007), "**The influence of management information systems and information technology on management performance and satisfaction**", 7th global conference on business & economics. **teacher commitment in secondary schools of Sarawak**. International

Tims, Maria, Arnold B. Bakker, & Despoina Xanthopoulou (2011) **Do transformational leaders enhance their followers' daily engagement?** The Leadership Quarterly journal, No.22.

Walumbwa F. And Lawler J.(2003)**Building Effective Organization:Transformational Leadership, Collectivist**

Orientation, Work, Related Attitudes and with Drawl Behaviors in Three Emerging Economies, *Journal Human Resource Management*, Vol. (14), No. (7). PP. 1083 - 1101.

Warraich Usman Ali, Ahmed Rizwan Raheem, Ahmad Nawaz and Khoso Imamuddin (2014) **Impact of Stress on Job Performance: An Empirical Study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi**, Pakistan, Research Journal of Management Sciences, Pakistan.

Woods, R. (2003) **Inspirational Leadership Model**. International Leadership Studies Conference.

Zhou M. (2012) **the factors effect of transformational and transactional leadership and organizational commitment on employees job satisfaction and job performance**, (Master thesis), University of the Tahi Chamber of commerce, Thailand.

Zulfqar A., Devos G., Shahzad A. & Valcke M., (2015) **Transformational leadership, participative decision making versus self-efficacy, intrinsic motivation and job satisfaction in Pakistan higher education**. In Annual meeting of the American Educational Research Association, Abstracts. Retrieved from.

<http://hdl.handle.net/1854/LU-6860871>

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة الدكتورالمحترم ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية .

ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد الاستبانة المكونة من جزأين :

الجزء الأول : قياس واقع تطبيق العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات شمال الضفة الغربية للقيادة التحويلية .

الجزء الثاني : قياس واقع فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين الأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية للقيادة التحويلية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام .

لذا تأمل الباحثة من حضرتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة ، وذلك بوضع إشارة (x) للفقرات المناسبة وإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة للفقرات المذكورة ، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فداء عماد عموري

جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

استبانة

حضرة عميد الكلية / رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة.

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

إشراف الدكتور الباحثة

أشرف منذر الصايغ فداء عماد مصطفى عموري

عبد الغني الصيفي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. المسمى الوظيفي: عميد () رئيس قسم ()
3. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل () من 6-10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()
4. الجامعة: جامعة النجاح الوطنية () جامعة فلسطين التقنية - خضوري () الجامعة العربية الأمريكية ()

الجزء الثاني: القيادة التحويلية

المجال الأول: الكاريزما " التأثير المثالي "

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	القيادة التحويلية تحترم جميع أعضاء هيئة التدريس داخل المؤسسة التعليمية.					
2	القيادة التحويلية تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.					
3	القيادة التحويلية تمتلك القدرة على بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
4	القيادة التحويلية تركز على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة.					
5	القيادة التحويلية تتحلى بقيم مثلى في تصرفاتها مع أعضاء هيئة التدريس.					
6	القيادة التحويلية تحرص على رضا أعضاء هيئة التدريس كأساس للإنجاز.					
7	القيادة التحويلية تحرص على حفز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.					
8	القيادة التحويلية توجه أعضاء هيئة التدريس للأسلوب العلمي لحل المشكلات.					
9	القيادة التحويلية تأخذ بعين الاعتبار النتائج الأخلاقية للقرارات التي تتخذها.					
10	القيادة التحويلية تتجاوز مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					

المجال الثاني: الحافز الإلهامي.

					11	القيادة التحويلية تثير روح التحدي لدى أعضاء هيئة التدريس.
					12	القيادة التحويلية تقدم النصح والإرشاد لأعضاء هيئة التدريس.
					13	القيادة التحويلية تثق بقدرات أعضاء هيئة التدريس على أنجاز الأهداف المحددة.
					14	القيادة التحويلية تعتبر رؤية الجامعة مصدر الهام لأعضاء هيئة التدريس في الالتزام.
					15	القيادة التحويلية تتعامل مع الظروف المعقدة والغامضة بوضوح.
					16	القيادة التحويلية تمتلك القدرة على تحويل الرؤى لواقع ملموس.
					17	القيادة التحويلية تشجع أعضاء هيئة التدريس للعمل بروح الفريق.
					18	القيادة التحويلية تعمل على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم.

المجال الثالث: الاستشارة الفكرية.

					19	القيادة التحويلية تشرك أعضاء هيئة التدريس بطرح أفكارهم وتستمع لوجهات نظرهم عند حل المشكلات.
					20	القيادة التحويلية تتيح لأعضاء هيئة التدريس التفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.
					21	القيادة التحويلية تستثير طاقات أعضاء هيئة التدريس نحو الابداع والتجديد.
					22	القيادة التحويلية تشجع أعضاء

					هيئة التدريس للمشاركة بالمؤتمرات والاجتماعات العلمية والتربوية.
					23 القيادة التحويلية تطلع أعضاء هيئة التدريس على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم بالعمل من باب التحفيز.
					24 القيادة التحويلية تعزز الفعاليات والأنشطة البناء لإثارة التنافس بين أعضاء هيئة التدريس.
					25 القيادة التحويلية تتعرف باستمرار على ما يود أعضاء هيئة التدريس تحقيقه في حياتهم الوظيفية.
					26 القيادة التحويلية تحرص على بناء مناخ يتصف بالثقة داخل المؤسسة التعليمية.

المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية.

					27 القيادة التحويلية تحرص على تحقيق احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.
					28 القيادة التحويلية تشجع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارها.
					29 القيادة التحويلية تحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع أعضاء هيئة التدريس.
					30 القيادة التحويلية تحرص على تشجيع التنمية الذاتية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
					31 القيادة التحويلية تعامل أعضاء هيئة التدريس بعدل ومساواة.

					القيادة التحويلية تشاور أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.	32
					القيادة التحويلية تقيم أعضاء هيئة التدريس بشفافية ووضوح.	33
					القيادة التحويلية تجعل احتياجات أعضاء هيئة التدريس أولاً على سلم أولوياتها.	34
					القيادة التحويلية تثق في قدرة أعضاء هيئة التدريس وأمكاناتهم.	35
					القيادة التحويلية تمنح أعضاء هيئة التدريس القدرة على إتقان العمل بدقة وسرعة وإتقان.	36
					القيادة التحويلية تسهم في تعزيز جودة أداء أعضاء هيئة التدريس.	37
					القيادة التحويلية تساعد أعضاء هيئة التدريس بفهم المهام الوظيفية المناطة بهم.	38
					القيادة التحويلية تخلق جو من الانسجام لدى أعضاء هيئة التدريس بين أقسام الجامعة.	39
					القيادة التحويلية تساعد أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم اليومية.	40
					يرغب أعضاء هيئة التدريس بالقيام بأعباء إضافية إل جانب العمل الرئيسي.	41
					يشترك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	42
					تساهم السياسات المعتمدة في الجامعة	43

					بتطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس.	
					يتميز نظام تقييم الأداء بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.	44
					تقوم القيادة الإدارية بمعالجة النزاعات بطريقة مهنية.	45
					يقدم أعضاء هيئة التدريس مقترحات تسهم في تحسين أسلوب العمل.	46

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرتاً لكم حسن تعاونكم

ملحق (2) اسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
1.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
2.	د. سهيل صالحة	جامعة النجاح الوطنية
3.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. معن الخطيب	جامعة فلسطين التقنية خضوري
5.	د. فراس صليح	جامعة فلسطين التقنية خضوري
6.	د. فادي شحادة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
7.	د. هشام شناعة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
8.	د. عثمان صوافطة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
9.	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية خضوري
10.	د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية خضوري
11.	أ.د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة
12.	د. ربيع عطير	جامعة القدس المفتوحة



ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

استبانة

حضرة عميد الكلية / رئيس القسم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة.

لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وتعبئتها من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، آملاً توخي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ،،،

تعريف القيادة التحويلية: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة".

الباحثة

فداء عماد مصطفى عموري

الجزء الأول: البيانات الأساسية.

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المسمى الوظيفي: ☐ عميد ☐ رئيس قسم
3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
4. الجامعة: ☐ النجاح الوطنية ☐ فلسطين التقنية - خضوري
☐ العربية الأمريكية

الجزء الثاني: القيادة التحويلية

المجال الأول: الكاريزما " التأثير المثالي "

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله باحترام الموظفين.					
2	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل.					
3	يمتلك القائد القدرة على بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.					
4	يعمل القائد على تطوير فهم مشترك للأهداف العامة بالجامعة.					
5	يتصرف القائد كقدوة يسعى أعضاء هيئة التدريس لمحاكاته.					

					يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت في الجامعة.	6
					يعطي القائد الأولوية لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	7
					يأخذ القائد بعين الاعتبار اخلاقيات العمل في القرارات التي يتخذها.	8
					يتجاوز القائد مصالحه الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة.	9
					يركز القائد على توفير الحماس الجمعي لإنجاز الأعمال الأكاديمية.	10

المجال الثاني: الحافز الالهامي.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
11	يثير القائد روح التحدي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.					
12	يقدم القائد النصح والإرشاد لأعضاء هيئة التدريس.					
13	يثق القائد بقدرات العاملين معه من أعضاء هيئة التدريس عند انجاز الأهداف المطلوبة.					
14	يوضح القائد رؤيه الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحفزهم على تحقيقها.					
15	يتعامل القائد مع الظروف المعقدة في الجامعة بوضوح تام.					
16	يمتلك القائد القدرة على تحويل رؤية الجامعة لواقع ملموس.					

					يوجه القائد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للعمل بروح الفريق.	17
					يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لتحقيق إنجازات مميزة.	18
					يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل.	19

المجال الثالث: الاستشارة الفكرية.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
20	يشارك القائد أعضاء هيئة التدريس في أفكارهم لحل مشكلات العمل في الجامعة.					
21	يتيح القائد لأعضاء هيئة التدريس التفكير في المشكلات التقليدية بطرق حديثة.					
22	يستثير القائد طاقات أعضاء هيئة التدريس نحو الابداع .					
23	يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمؤتمرات العلمية.					
24	يطلع القائد أعضاء هيئة التدريس على مستوى أدائهم ومدى تقدمهم من أجل تحفيزهم					
25	يعزز القائد روح المنافسة البناءة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة .					
26	يتعرف القائد باستمرار على ما يود أعضاء هيئة التدريس تحقيقه في أعمالهم الوظيفية.					
27	يحرص القائد على توفير مناخ مناسب يتصف بالثقة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.					

المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
28	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.					
29	يشجع القائد أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
30	يحرص القائد على تكوين علاقات اجتماعية مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
31	يحرص القائد على توفير العدالة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
32	يشاور القائد أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة.					
33	يعمل القائد على تقييم أعضاء هيئة التدريس بشفافية تامة.					
34	يحرص القائد على التعامل مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس وجعلها على سلم أولوياته.					
35	يثق القائد بقدرات أعضاء هيئة التدريس اللذين يعملون معه في الجامعة.					

الجزء الثالث: فاعلية الأداء

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
36	يمنح القائد أعضاء هيئة التدريس القدرة على أتيان العمل بدقة وسرعة وإتقان.					
37	يسهم القائد في تعزيز جودة أداء أعضاء هيئة التدريس.					
38	يساعد القائد أعضاء هيئة التدريس بفهم المهام الوظيفية المناطة بهم.					
39	يحقق القائد جو من الانسجام لدى أعضاء هيئة التدريس بين أقسام الجامعة.					
40	يساعد القائد أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم اليومية.					
41	يرغب أعضاء هيئة التدريس بالقيام بأعباء إضافية إلى جانب العمل الرئيسي.					
42	يشرك القائد أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.					
43	تساهم السياسات المعتمدة في الجامعة بتطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس.					
44	يتميز نظام تقييم الأداء بمعايير تتسم بالشفافية والموضوعية.					
45	تقوم القيادة في الجامعة بمعالجة النزاعات بطريقة مهنية.					
46	يقدم أعضاء هيئة التدريس مقترحات تسهم في تحسين أسلوب العمل.					

انتهت فقرات الاستبانة

شاكرتاً لكم حسن تعاونكم

ملحق (4)

اسئلة المقابلة

الرسالة بعنوان:-

"القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في

شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"

ويمكن تعريف :-

القيادة التحويلية: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة"

بناءً على ما سبق سيتم طرح الأسئلة التالية :-

- 1- من وجهة نظرك ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية ؟
- 2- من وجهة نظرك ما العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ؟
- 3- برأيكم ما أهم المشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- برأيكم أهم الحلول للمشكلات التي تحد من تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؟

شكرا على التعاون

الباحثة

فداء عماد عموري

ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة الباحثة في جامعة النجاح الوطنية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/10/8

حضرة الأستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري ، رقم تسجيل (11750730)

تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري، رقم تسجيل 11750730، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وإجراء مقابلة مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، لإتمام مشروع البحث.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي القطناني


عميد كلية الدراسات العليا



ملحق (6) كتاب تسهيل مهمة الباحثة في جامعة فلسطين التقنية خضوري

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/10/8

حضرة الأستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
جامعة فلسطين التقنية خضوري - طولكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري ، رقم تسجيل (11750730)
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري، رقم تسجيل 11750730، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد أعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية
من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وإجراء مقابلة مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، لاتمام مشروع البحث.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي القطناني


عميد كلية الدراسات العليا

ملحق (7) كتاب تسهيل مهمة الباحثة في الجامعة العربية الأمريكية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاس الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/10/8

السادة عمداء الكليات
مرفوع الادعاء لرواسار الأقسام
مع انبج مع الباحت قدر المستطاع
د. فريد أبو هاشم

حضرة الأستاذ الدكتور نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم
الجامعة العربية الأمريكية - جنين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري ، رقم تسجيل (11750730)

تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ فداء عماد مصطفى عموري، رقم تسجيل 11750730، تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية
من وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال توزيع استبانة وإجراء مقابلة مع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، لاتمام مشروع البحث.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي القطناني

عميد كلية الدراسات العليا

15/12

فلسطين، نابلس، ص ب 7077 هاتف/ 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكس: 2342907 (09) 972
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**Transformational Leadership and its Relation to the Effectiveness of
Academic Staff Performance in the Palestinian Universities in the
North of West Bank from the Views of College faculties Deans and
Departments Heads**

Prepared By

Fida Imad Ammouri

Supervised By

Dr. Ashraf Munther Al-Sayegh

Dr. Abdul Ghani Al-Saify

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
degree in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies,
An-Najah National University, Nablus Palestine**

2020

Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of the performance of academic staff in Palestinian universities in the northern West Bank from the views of college deans and department heads

Preparation

Fida Imad Mustafa Ammouri

Supervisor

Dr. Ashraf Al-Sayegh

Dr. Abdul Ghani Al-Saify

Abstract

This study aimed to identify "the degree of transformational leadership and its relationship to job performance among college deans and heads of departments in Palestinian universities in the northern West Bank, as well as to identify the effect of some study variables. In order to achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive relational approach, where she used two study tools which are The questionnaire and the interview. A questionnaire was developed consisting of (46) paragraphs distributed on the axis of transformational leadership in its fields (charisma, inspirational motivation, intellectual arousal, and attention to individual feelings) and the axis of performance effectiveness were distributed to a sample of (104) members. The teaching staff in the Palestinian universities in the northern West Bank, i.e. nearly 67% of the academic community of (156) individuals who were chosen by way of a random stratified sample, in addition to conducting an interview targeting a number of (6) members who were randomly chosen from Palestinian universities in North of the West Bank, by (2) deans and heads of departments from each university.

The results of the study indicated that there is a strong positive relationship with statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between transformational leadership and the effectiveness of the performance of academic staff in Palestinian universities in the northern West Bank from the views of college deans and heads of departments, as well as a large response degree to its question that relates to Transformational driving as well as for effective performance. In addition to the absence of statistically significant differences between the responses of the study sample from the deans and heads of departments in Palestinian universities in the northern West Bank towards the practice of transformational leadership as well as towards effectiveness of performance attributable to gender variables, job title, years of experience, and university.

The results of the interview also indicated that the degree of transformational leadership was low due to the existence of restrictions, steps and procedures that must be adhered to in terms of the Ministry of Education and Higher Education and these restrictions may be considered a hindrance to the application of this leadership, and the results also indicated a strong relationship between transformational leadership and effective performance because leadership Transformationalism deepens the employee's affiliation to his work and motivates him to give without charge, which adds real value to universities. The results also revealed the existence of obstacles limiting the practice of transformational leadership, including the dependency of implementing decisions and weak mutual trust between

officials and employees, in addition to the prevailing culture of the principle of authoritarianism among deans and heads of departments.

In the light of the results of the study, the researcher proposed a set of recommendations that include adopting a system of incentives and rewards, activating delegation of powers to subordinates, caring for good human relations between the deans and heads of departments, and those working with them, and working to develop the spirit of the cooperative team in universities.