

دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب

الجمهورية اليمنية

د . محمد زيد الصبري

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، جامعة إب، الجمهورية اليمنية

alsabrym@gmail.com

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٣/٢/٢٥ م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٣/٣/١٢ م

Doi: 10.52840/1965-010-002-015

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، ومعرفة درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول البيانات العامة النوع، الرتبة، الخبرة، والثاني درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة، والثالث درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بجامعة إب منخفضة.
 - أن مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب منخفض.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بجامعة إب لصالح النوع (ذكر) مما يدل أن النوع كان له أثر.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب مما يدل أن متغير النوع له أثر ولصالح النوع (ذكر).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في محور درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب حسب متغير (الرتبة) ولجميع الأبعاد.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التمكين الوظيفي، أعضاء هيئة التدريس، جامعة إب.

The Role of Transformational Leadership in Enhancing Job Empowerment among Members of the Teaching Staff at Ibb University, Republic of Yemen

Dr. Mohammed Zaid Al-Sabry

Assistant Professor of Educational Administration, Ibb University
Yemen

alsabrym@gmail.com

Date of Receiving the Research: 25/2/2023

Research Acceptance Date: 12/3/2023

Doi: 10.52840/1965-010-002-015

Abstract:

This study aimed at identifying the extent to which transformational leadership is practiced at Ibb University from the point of view of the teaching staff at Ibb University, identifying the degree of job empowerment level among the teaching staff at Ibb University, in addition to developing a proposed program to activate the role of leadership in supporting job empowerment among the teaching staff at Ibb University. The study followed the descriptive analytical approach. A questionnaire was used. It consisted of three parts: the first part is general information such as gender, position, and experience, the second part is the degree of practicing transformational leadership from the point of view of the sample members, and the third part is the degree of the level of job empowerment among the teaching staff at Ibb University. The study reached some results, the most important of which are:

- The degree of practicing transformational leadership at Ibb University is low.
- The level of job empowerment among the teaching staff at Ibb University is also low.
- There are statistically significant differences in the responses of the study participants about the degree of practicing transformational leadership at Ibb University favoring gender (male), which indicates that gender has an impact.
- There are statistically significant differences in the responses of the study participants about the level of job empowerment degree among the teaching staff at Ibb University in relation to the gender variable, which indicates that the gender variable has an effect favoring males.

- There are no statistically significant differences in the responses of the study participants about the degree of the level of job empowerment among the teaching staff at Ibb University in relation to the position variable and for all aspects.

Keywords: Transformational leadership, job empowerment, teaching staff, Ibb University.

المقدمة:

إن التطورات العالمية في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية والمعرفية لها أثر واضح على مؤسسات التعليم الجامعي، كون المخرجات الجامعية لها دور فعال في عملية التنمية الشاملة التي يعيشها العالم، وهذه التطورات المتسارعة والمتنافسة تهدف إلى تحقيق الجودة في المخرجات وتقديم الخدمات المميزة، وهذا الأمر يُعد امتداداً طبيعياً لتعاظم دور العلم والتقنية في تطوير المجتمعات الإنسانية وتقديم الدول ورفقيها.

وهذا يتطلب من الجامعات أن تقوم بدورها في الاعداد المهني النوعي التخصصي للقوى العاملة، فلذا فإن التطور التكنولوجي والمعرفي ومتطلبات المجتمع تفرض على الجامعات امتلاك قيادات لديها القدرة على ممارسة أساليب إدارية تتناسب مع هذه التطورات الحاصلة. (عادل ٢٠١١م: ٢).

والقيادة التحويلية بالجامعات تُعد من اهم العوامل المؤثرة في فاعلية الجامعة وتحسين جودة مخرجاتها (محمود، ٢٠٠٦م: ٦٠)، وإن الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية بالجامعات يعزى إلى أهميتها في بقاء الجامعات واستمرارها في تحقيق الأهداف المنشودة منها حيث تعمل الجامعات على رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكل الكادر لديها كي يعمل الجميع بجد وإخلاص ويكون أداؤهم متوافقاً مع طموح الجامعات وأهدافها (Waters, Marzano & McNulty, 2003) ومما لا شك فيه أن الاهتمام بمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس يشكل عنصراً أساسياً وهاماً لمؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ظل التوجه العالمي نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل تمكين أعضاء هيئة التدريس أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

وتأتي أهمية القيادة التحويلية وعلاقتها في التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات كنتيجة للتغيرات والتحديات التي باتت تواجه الجامعات، وفضلاً عن المتغيرات التكنولوجية والعلمية والثقافية، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية وذلك لتأهيل أعضاء هيئة التدريس والذي بدورهم يقومون بتزويد الجامعات بالرؤى والتطلعات التي تجعل الجامعة تواكب المتغيرات العالمية (Gracia-Morales, Jimenez-Barrionuevo & Gutierrez, 2012).

مشكلة الدراسة:

من خلال العرض السابق يتبين لنا أهمية القيادة التحويلية كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة في علم الإدارة. ومشكلة الدراسة تركز على غياب مفهوم التمكين الوظيفي وتطبيقه بالجامعات اليمنية عامه وجامعة إب خاصة، حيث ان المسؤولين بالجامعات اليمنية يحاولون عن قصد أو عن جهل تجاهل هذا المفهوم، لأنهم يرون فيه أسلوب للحد من نفوذهم وتقليص سلطاتهم، وهذا ما تؤكده نتائج دراسة الأعجم (٢٠٢٢م، ٥٩٦) بأن السبب في ذلك يرجع إلى عدم قدرة القادة على تعزيز روح الفريق من خلال إثارة الحماس والتحمدي لدى المرؤوسين، وعدم قدرتهم على إيضاح توقعاتهم للمرؤوسين، في الوقت الذي يعد فيه التمكين شرطاً أساسياً لنجاح عضو هيئة التدريس في أداء مهامه وإطلاق العنان لقدراته الفكرية، وهذه الدراسة ستعمل على دراسة دور القيادة التحويلية في دعم التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة إب من وجهة نظر أفراد العينة؟

السؤال الثاني: ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب من

وجهة نظر أفراد العينة؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات

أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (النوع، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابة

أفراد العينة حول درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب تعزى لمتغير

(النوع، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟

السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي

لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة:

١- معرفة مدى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس.

٢- معرف مدى درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب.

٣- وضع تصور مفتوح لتنفيذ دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب.

أهمية الدراسة:

١. يتوقع الباحث أن نتائج الدراسة الحالية سيستفيد منها القائمون على العمل في وزارة التعليم العالي وقيادة الجامعة بأهمية القيادة التحويلية ودورها بدعم التمكين الوظيفي.
٢. يتوقع الباحث أن نتائج الدراسة ستساعد أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب على معرفة دور القيادة التحويلية بما يعزز رضاهم الوظيفي وانتمائهم المؤسسي.
٣. يتوقع الباحث أن نتائج الدراسة ستستفيد منها الجامعة وذلك من خلال تطبيق التصور المقترح ومما سترتب على ذلك من تنمية روح المبادرة والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي عملية يسعى القائد وأعضاء هيئة التدريس من خلالها إلى التعاون والتكامل فيما بينهما بهدف الوصول إلى أعلى مرتبة من مستوياتنا لدافعية (فتحية، وزينب، ١٠:٢٠٢٠م).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تتطلب من القائد كاريزما وسلوكيات تقوم على مبدأ المشاركة، وتعزيز قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الهامة والقيم المشتركة عبر التأثير المثالي والحافز الفكري والاعتبار الفردي لكل المرؤوسين (Armstrong & Muenjohn, 2014: 380).

وتعرف هذه الدراسة القيادة التحويلية بأنها السلوكيات والأفعال الادارية التي يمارسها القائد الأكاديمي نحو أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب والتي تقاس بموجب استبانة القيادة التحويلية.

التمكين الوظيفي: التمكين هو تحويل طوعي للسلطة والمسؤولية من القادة الأكاديميين إلى أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بصورة متكافئة، ودعوة لجميع المرؤوسين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وهذا يمثل التمكين حجر الزاوية في ثقافة وقيم المؤسسة الساعية لتمكين أفرادها (أفندي، ٢٠٠٣م: ٣٥).

ويعرف بأنه منح العاملين الاستقلالية وزيادة المقدرة على المشاركة أكثر في جميع المجالات الإدارية والعلمية والتعليمية وحرية التصرف المسؤول في حل القضايا التي تواجههم أثناء ممارستهم لأعمالهم (Alger, 2008: 380).

وتعرف هذه الدراسة التمكين الوظيفي بأنه: العملية التي يتم فيها إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة إب لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات الإدارية في جامعة إب والذي قاسه الاستبيان المعد لذلك.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت القيادة التحويلية:

- دراسة الهلالي (٢٠٠١م): هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط سلوك القيادة التحويلية لدى عمداء ورؤساء الأقسام في الكليات الجامعية، ومعرفة العلاقة بين ممارسة العمداء للقيادتين التحويلية والتبادلية وبين درجة كل من الرضا الوظيفي والمشاركة في القرارات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء الكليات يمارسون القيادة التحويلية، وأن رؤساء الأقسام تحويلية أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية.

- دراسة السهيلي (٢٠٠٩م): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق القادة الأكاديميين في كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء التدريس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التأثير القيادي للقادة الأكاديميين على أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وأن درجة تطبيق القيادة التحويلية كانت متوسطة.

- دراسة، ديب وعيسى، وصيوح (٢٠٢١م): هدفت الدراسة معرفة مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات السورية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- دراسة عساف، وحسين (٢٠١٩م): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، بين متوسطات درجات تقدير

أفراد العينة لممارسة القيادة التحويلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصف الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في العينة في الجامعات جاءت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة.

- دراسة حسن (٢٠٢٠م): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أداء القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وحققت الدراسة النتائج التالية: أن درجة ممارسة رؤساء الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لصالح متغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الرتبة أستاذ.

- دراسة الاعجم (٢٠٢٢م): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الادارة الإلكترونية في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي للقيادة التحويلية على كل من الادارة الالكترونية والابداع الإداري. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم قدرة القادة على تقرير روح الفريق (الحفز الالهامي)، وعدم قدره القادة على إيضاح توقعاتهم للمرؤوسين.

دراسات تناولت التمكين الوظيفي:

- دراسة العساف (٢٠٠٦م): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية كان متوسط، وجود إيجابية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- دراسة عبدالهادي (٢٠١٢م): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية من منظور الوثائق، وضع آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى احتياج الجامعات المصرية لتبني سياسة التمكين، والتطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية وتبني مفهوم التفويض.

- دراسة التوجيري (٢٠١٤م): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية من وجهة نظر القيادات في الجامعات السعودية، ومعرفة معوقات التمكين الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: أن الدرجة الكلية لمستوى التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية بدرجة موافق، وأن معوقات التمكين الوظيفي جاءت بدرجة موافق.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Gittens, 2009): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية تطبيق القيادة التحويلية ضمن أدوار القادة الأكاديمية في فرجينيا- الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أبعاد القيادة التحويلية جميعها تنطبق بدرجة كبيرة على الممارسات المطلوبة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين لدور القائد الأكاديمي التحويلي أثناء ممارسته لأعماله في ضوء متغير الجنس.

- دراسة (Gwarinda & Chipunza, 2010): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في جنوب إفريقيا، كما يراها الأكاديميون، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية كانت متوسطة، وبينت الدراسة أن فاعلية التطبيق ترتبط بمدى تقبل العاملين لهذا النمط من القيادة.

- دراسة (Patrick, 2005): هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين لمهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء الجامعات في المدن والضواحي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي القائم على المقابلات، وحققَت الدراسة النتائج التالية: اتفاق أعضاء هيئة التدريس على أن القائد التحويلي يجب أن يكون موجهاً ومديراً لا مراقباً، ويرى أعضاء هيئة التدريس بالمدنية أن أهم مهارات القائد التحويلي يجب أن تكون التأثير الشخصي (الكاريزما) أولاً ثم التحفيز الفكري، ويرى أعضاء هيئة التدريس بالريف أن أهم مهارات القيادة التحويلية يجب أن تكون تشمل إثارة الدافعية ثم الاعتبار الفردي.

- دراسة (Julswan, Srisa-Ard & Poo Sri, 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة مكونات القيادة التحويلية في الجامعات التايلندية، ومعرفة أساليب تطوير القادة التحويليين من وجهة نظر العاملون بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن مكونات القيادة التحويلية المتوفرة هي التأثير الإلهامي ثم التحفيز الفكري ثم التأثير المثالي ثم العلاقات.

- دراسة (Ulrey, 2003): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث جامعات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها في التنافسية، وقياس التمكين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مفهوم التمكين، أن البيروقراطية والتأثير السياسي يؤثران سلباً على التمكين.

- دراسة (Othman, 1996): هدفت الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين استراتيجية التنافس وتمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأيرلندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدراسة لم تساند الفرضيات التي تم فحصها حيث تبين عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسة إدارة الموارد البشري.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة إجماع كل الدراسات على أهمية نمط القيادة التحويلية في الجامعات، لما لها من أثر إيجابي في تعزيز عمل مؤسسات التعليم العالي، وأغلب الدراسات أتبعته المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة ضمن متغيرات متعددة، وفي محور التمكين الوظيفي يلاحظ التركيز في الغالب على محددات التمكين الوظيفي وتأثيره على متغيرات أخرى، وهذه الدراسة تعمل على إبراز دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لما له من أثر إيجابي في تحسين جودة الانتاج والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب.

الإطار النظري:

- القيادة التحويلية

- التمكين الوظيفي

أولاً: القيادة التحويلية: نالت القيادة التحويلية مكانة متقدمة في الفكر التربوي الحديث، فلقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة التحويلية، وتؤكد هذه النظريات أن نجاح القادة بصورة عامة والقادة الأكاديميين بصورة خاصة يكمن في نمط القيادة التحويلية التي يؤمن بها القائد (أبو هتلة، ٢٠١٤م: ٢٥).

مفهوم القيادة التحويلية:

إن مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الهامة، وذلك يرجع إلى إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، فالقيادة التحويلية عبارة عن فلسفة إدارية تقوم على التحسين والتطوير لكافة العمليات الإدارية وذلك يتم عبر تحفيز أعضاء هيئة التدريس لعمل ما يتجاوز قدراتهم (Freeborough & Patterson, 2012).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها تمثل نمط من أنماط القيادة الذي يعمل على إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتطوير وصنع المشاعر الإيجابية لديهم تجاه كل من رؤوسهم وزملائهم ووظيفتهم، وذلك يتم عبر إنشاء رؤية ملهمة للمستقبل (Dartey-Baah, 2014:100).

أهمية القيادة التحويلية:

تتفوق القيادة التحويلية على الأنماط القيادة السائدة في المنظمات بشكل عام وفي مؤسسات التعليم بشكل خاص، وذلك بسبب مقدرتها على جمع المرؤوسين والقادة الأكاديميين في الجامعات في استيعاب الأهداف المرجو تحقيقها من قبل الطرفين، وقد أطلق عليها بيرنز ثالوث القيم (الحرية، المساواة، العدل)، وبهذا الفهم يتمكن القائد من تشكيلها وتعديلها ومن ثم تطوير دوافع المرؤوسين وقيمهم، عبر الدور التعليمي للقيادة، الذي يحول الرغبات الكافية في إحداث تغيير ذي مغزى، يمثل اهتمامات كل من القادة والمرؤوسين (حمادات، ٢٠٠٦م: ٢٥).

ومن مبررات إتباع سلوك القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي دورها في تحسين وتطوير الجامعات كونها من الأساليب الإدارية الحديثة (زيد، ٢٠٠٧م: ١٠).

أبعاد القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تقوم على مجموعة من المراكز، ومن خلال إتباع سلوك هذه المراكز وممارستها سوف يصل القائد إلى مستوى عالٍ من النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة على مستوى

الفرد والمنظمة، والقيادة التحويلية تتمثل أبعادها التأثير المثالي والاهتمام الفردي، والرؤية، والاعتبار الفكري.

١- التأثير المثالي (الكاريزما): إن التأثير المثالي يحتوي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين، وإن القائد التحويلي المتصف بالتأثير المثالي سوف يظهر نوعاً من القوة والثقة بالنفس، ولديه المقدرة على طمأنة الآخرين، ويركز على المهام الجماعية وكذا يؤكد على أهمية وجود ارتباط متين بالهدف المشهود (الغامدي، ٢٠٢١م: ٢٦).

٢- الاهتمام الفردي: ويتمثل الاهتمام الفردي بمدى اهتمام القائد التحويلي بمرؤوسيه والاستجابة لهم، والمساعدة في تلبية احتياجاتهم، وتوزيع المهام بينهم على اساس حاجاتهم وقدراتهم، والاهتمام بالإرشاد والتدريب لتحقيق مزيداً من النجاحات والتطوير (افوليو، ٢٠٠٣م: ١٠٠).

٣- الاستشارة الفكرية: وهي مقدرة القائد التحويلي على إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، وإتباع التفكير المنطقي قبل الاقدام على اية ممارسة، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والإدراك الذهني تجاه العمل (أرباب، ٢٠٢٢م: ٣١).

٤- تكوين الرؤية: وهذا البعد يشير إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للمرؤوسين، بحيث تكون جذابه قائمة على مبدأ الرؤى المشتركة بين القائد الأكاديمي ومرؤوسيه (Kotlyar & Karakowsky, 2016: 50).

ثانياً التمكين الوظيفي:

لقد ظهر مفهوم التمكين مع نهاية القرن العشرين ولاقي رواجاً كبيراً بعد ذلك نتج عنه التركيز أكثر على العنصر البشري داخل الجامعات، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من الحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة مما يترتب عليه من تغيير التنظيم التسلسلي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المنظمة وتحولات في المفاهيم الإدارية وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية (عقدة، ٢٠١١م: ٣٠).

مفهوم التمكين الوظيفي:

إن كلمة التمكين هي لغة التقوية وقد وردت بالقرآن الكريم بقوله تعالى (وكذلك مكنا ليوسف في الارض يتبوا منها حيث يشاء) الآية ٥٦، سورة يوسف، حيث تمثلت فيها مقومات التمكين التي منحها الله تعالى لسيدنا يوسف عليه السلام من حلم، وعلم، وحكمة، وتكرر ذلك في سورة النور بقوله تعالى (ليستخلفنهم في الأرض كما أستخلف الذين من قبلهم وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى له) الآية ٥٥، سورة النور.

ويعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الثقة والحرية وتمكينهم، بحيث يصبحوا جزء من الفريق الحاكم بحكم التمكين الذي حصلوا عليه من قبل القادة الأكاديميين (العمراني ٢٠٠٤م: ٢٦).

ويعرف بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح العاملين حرية الإدارة والتصرف المقتن والمشاركة في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير أعمالهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (الطراونة، ٢٠٠٧م: ٣٨).

أهمية التمكين الوظيفي:

تظهر أهمية التمكين الوظيفي من حاجة المنظمة إلى تحسين تنافسيتها من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل، والاستفادة من قدراتهم الإبداعية، وكذلك تأتي أهمية التمكين الوظيفي من واقع الحقيقة التي تقضي بأنه عبارة عن استراتيجية ومهارة تنظيمية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمرين (Brown & Havery, 2006: 7).

أبعاد التمكين الوظيفي:

تُشير الأدبيات المتعلقة بالتمكين الوظيفي إلى مجموعة من الأبعاد أهمها:

- تفويض السلطة: تقاس مركزية أو لا مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين، أي أن يعهد القائد ببعض اختصاصية التي استمدها من القانون لأحد العاملين من أعضاء هيئة التدريس أو أحد العاملين (الفاضل، ٢٠٠٩م: ٢٧).

- العمل الجماعي: برغبة وتوجيه القائد مجموعة العاملين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة، وأهدافهم محددة مسبقاً، ودور كلٍ منهم كأعضاء بفريق الجامعة واضح، ومن خلال هذه الجماعة يتم حل المشكلات الوظيفية من خلال فرق العمل الجماعية (نداء، ٢٠٠٩م: ٣٧).

- التحفيز الذاتي: إذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين عليها معرفة دوافعهم وتتمنى حاجاتهم وتقديم الحوافز المناسبة، وتحفيزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين (عبدالستار، ٢٠٠٣م: ٢٠).

الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب، ودرجة مستوى التمكين الوظيفي لديهم.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تصميمها وفق الخطوات العلمية وبعد الرجوع للجانب النظري لهذه الدراسة وكذا بعض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي واستخدمت الاستبانة لقياس درجة مستوى التمكين الوظيفي ومنها: دراسة الجبري (٢٠١٨م: ١٤) ودراسة عباس (٢٠١٩م: ٢٥)، ودراسة الشمري (٢٠١٧م: ٣٢) ودراسة الحميدي (٢٠٢٠م: ٣٧) ودراسة الكيلاني وأبو بكر (٢٠١٩م: ١٣٠) ودراسة الحيلة، وناصر، وشقوراة (٢٠١٣م: ٢١)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات العامة (الاسم، النوع، الخبرة، الرتبة).

الجزء الثاني: تناول درجة ممارسة القيادة التحويلية.

الجزء الثالث: تناول درجة مستوى التمكين الوظيفي.

وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وتم التعديل بناء على آرائهم وقد بلغ معدل الاتفاق بينهم ٨٩٪ على فقرات الاستبانة.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس بكل كليات جامعة إب وعددهم (٣٠٧) عضو هيئة تدريس.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بجميع كليات جامعة إب - الجمهورية اليمنية.

عينة الدراسة:

تم استهداف جميع أعضاء هيئة بكل كليات جامعة إب وبلغ عدد الاستبانات المستعادة مائة استبانة بنسبة ٧٥, ٣٢٪ من إجمالي العينة المستهدفة والجداول (١)، (٢)، (٣) تبين توزيع العينة وفقاً للنوع، والرتبة، والخبرة على التوالي.

جدول (١): توزيع العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	72	72%
أنثى	28	28%
الإجمالي	100	100%

جدول (٢): توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة	العدد	النسبة
استاذ مساعد	66	66%
استاذ مشارك	27	27%
استاذ	7	7%
الإجمالي	100	100%

جدول (٣): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
1 - 5 سنوات	42	42%
6 - 10 سنوات	44	44%
11 سنة فأكثر	14	14%
الإجمالي	100	100%

جدول (٤): معامل الثبات

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
35	0.980

يوضح الجدول (٤) معامل الثبات (الفا كرونباخ) الذي يقيس ثبات فقرات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق حيث بلغ معامل الثبات ٩٨٠, ٠ وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تجانس عبارات الاستبيان وتؤكد صحة وسلامة الاستبيان في هذا البحث.

وتم حساب المتوسط - الوسط المرجح حيث تم إدخال الأوزان فيما يتعلق بفقرات المحاور وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وتم اعتماد ترميز طول الخلية وفقاً للجدول (٥).

جدول (٥): طول الخلية

الوسط المرجح	الوزن	مستوى الرأي
من 4.20 إلى 5	5	عالية جداً
من 3.40 إلى 4.19	4	عالية
من 2.60 إلى 3.39	3	متوسط
من 1.80 إلى 2.59	2	قليلة
من 1 إلى 1.75	1	قليلة جداً

حيث تم حساب الوسط المرجح وتمديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول

(٥) بعد أن تم تقسيم المدى من ١ إلى ٥ وكان الطول ٠,٨٠،

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفترات}} = \text{طول الفقرة}$$

نتائج التحليل لأسئلة البحث:

نتائج السؤال الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بجامعة إب

جدول (٦): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الأول التأثير المثالي للبعد الأول (التأثير المثالي (الكاريزما))

م	العبارة	درجة التحقق								المتوسط	
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تدفع المرؤوسين للثقة بقيادته	8	39	42	6	5	2.61	0.522	متوسط	1	
2	يُعد القائد الأكاديمي مصدر الهام حقيقي في الجامعة مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم وجامعتهم.	15	40	35	3	7	2.47	0.494	منخفض	3	
3	يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة.	9	51	27	8	5	2.49	0.498	منخفض	2	
4	يمتلك القائد الأكاديمي رؤية واضحة للمستقبل.	20	48	22	7	3	2.25	0.450	منخفض	4	
5	هناك رؤية مشتركة بين القائد وأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام.	22	48	22	6	2	2.18	0.436	منخفض	5	
	المتوسط							2.4	0.48	منخفض	

دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب - الجمهورية اليمنية

د . محمد زيد الصبري

جدول (٧): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الثاني (الاهتمام بالأفراد)

م	العبارة	درجة التحقق								نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يحاول القائد الأكاديمي معرفة احتياجات أعضاء هيئة التدريس ويساعدهم في الحصول عليها.	25	58	9	5	3				0.406	منخفض	5
2	يصغي القائد الأكاديمي لمن يحدثه من أعضاء هيئة التدريس.	12	51	16	16	5				0.502	منخفض	1
3	يعمل القائد الأكاديمي على إيصال كل ما هو جديد ويخدم عضو هيئة التدريس في تخصصه.	24	57	11	4	4				0.414	منخفض	3
4	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال كل ما هو جديد ويخدم عضو هيئة التدريس في تخصصه.	21	63	10	3	3				0.408	منخفض	4
5	يعمل القائد الأكاديمي على التوافق بين أهداف الجامعة وأهداف أعضاء هيئة التدريس.	19	60	16	3	2				0.418	منخفض	2
	المتوسط									2.15	0.43	منخفض

جدول (٨): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الثالث (الرؤية)

م	العبارة	درجة التحقق								نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يعمل القائد الأكاديمي على أخذ حاجات أعضاء هيئة التدريس بالاعتبار وعند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة.	19	63	9	7	2				0.420	منخفض	4
2	يعمل القائد الأكاديمي على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة والابتكار.	18	61	11	7	3				0.432	منخفض	1
3	يراعي القائد الأكاديمي ظروف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة أثناء إيصال الرؤية لأعضاء هيئة التدريس.	18	65	10	5	2				0.416	منخفض	5
4	توجد رؤية مشتركة	23	56	13	9	1				0.422	منخفض	3

دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب - الجمهورية اليمنية

د. محمد زيد الصبري

م	العبارة	درجة التحقق											
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	بين القائد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام.												
5	يستغل القائد الأكاديمي الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للجامعة وأهدافها للأطراف المعنية.	17	66	7	8	2							
	المتوسط												
		منخفض	0.42	2.11									

جدول (٩): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الرابع (التحفيز التفكيرى)

م	العبارة	درجة التحقق											
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	يقدم القائد الأكاديمي أفكاراً جديدة وبناءً فيما يخص تطوير العمل.	11	64	15	7	3							
2	يطرح القائد الأكاديمي نماذج علمية لخطوات حل المشكلة.	20	59	12	6	3							
3	يشجع القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس على طرح آرائهم، حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	16	64	9	10	1							
4	يسمح القائد الأكاديمي لقيادات الصف الثاني المشاركة وطرح آرائهم في مختلف الجوانب.	24	60	6	9	1							
5	يعمل القائد الأكاديمي على تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج الى حلول.	22	58	13	5	2							
	المتوسط												
		منخفض	0.42	2.13									

يتضح من خلال النتائج المرصودة بالجدول (٦)، (٧)، (٨)، (٩) أن أفراد العينة تتفق بالإجماع على تحقق جميع الفقرات الخاصة ((بدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمستوى منخفض عدا فقرة واحدة (يمارس القائد الأكاديمي سلوكيات تدفع المرؤوسين للثقة بقيادته)) تحققت بمستوى متوسط، وايضاً المتوسط

دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب - الجمهورية اليمنية

د . محمد زيد الصبري

العام جاء بمستوى منخفض، وهذا مؤشر على أن القيادة تتركز حصرياً بيد القادة، ومن خلال النتائج يتضح أنه لا يتم تحويل القيادة لأعضاء هيئة التدريس بصورة قطعية، بل تمارس مركزياً من قبل القادة الأكاديميين.

نتائج السؤال الثاني: درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الأول (تفويض السلطة)

م	العبارة	درجة التحقق										متوسط الوزن النسبي	نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	تفويض السلطة لي بناءً على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة.	15	58	18	8	1						2.22	0.444	منخفض	٤
2	يمتلك عضو هيئة التدريس الاستقلالية الكاملة في تنفيذ عمله بالجامعة.	12	45	13	6	4						2.65	0.530	متوسط	١
3	يقوم القائد الأكاديمي بمتابعة أعضاء هيئة التدريس في الأعمال المفوضة لهم.	14	57	18	7	4						2.30	0.460	منخفض	٢
4	يقوم القائد الأكاديمي بتفويض سلطات كافية لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم الوظيفية.	17	49	26	6	2						2.27	0.454	منخفض	٣
5	يحدد القائد الأكاديمي الأعمال التي تفوض لأعضاء هيئة التدريس كتابية.	21	52	20	5	2						2.15	0.430	منخفض	٥
	المتوسط											2.32	0.46	منخفض	

جدول (١١): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الثاني (التحفيز الذاتي)

م	العبارة	درجة التحقق										متوسط الوزن النسبي	نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	يتبنى القائد الأكاديمي أساليب تعزيزية لأعضاء هيئة التدريس.	21	68	5	4	2						1.98	0.396	منخفض	3
2	يوفر القائد الأكاديمي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	24	59	11	4	2						2.01	0.402	منخفض	2
3	يوفر القائد الأكاديمي الدورات التدريبية لتطوير المهارات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.	35	53	8	2	2						1.83	0.366	منخفض	5
4	يمنح القائد الأكاديمي الثقة المطلقة لأعضاء هيئة التدريس.	21	56	16	5	2						2.11	0.422	منخفض	1

دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب - الجمهورية اليمنية

د . محمد زيد الصبري

م	العبارة	درجة التحقق										متوسط الوزن النسبي	نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن	
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
5	يوفر القائد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس المتطلبات الشخصية الخاصة بتنفيذ أعمالهم.												1.86	0.372	منخفض	4
	المتوسط												1.96	0.39	منخفض	

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية ونسبة المتوسط للبعد الثالث (العمل الجماعي)

م	العبارة	درجة التحقق										متوسط الوزن النسبي	نسبة المتوسط	المستوى	الترتيب حسب الوزن	
		قليلة جداً		قليلة		متوسط		عالية		عالية جداً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
1	يهيئ القائد الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مناخ العمل التعاوني التكاملي.												2.02	0.404	منخفض	2
2	ينمي القائد الأكاديمي العلاقات الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس.												2.03	0.406	منخفض	1
3	يضع القائد الأكاديمي أهدافاً واضحة لفرق العمل الجماعي.												1.93	0.386	منخفض	5
4	يعمّل القائد الأكاديمي على حل المشكلات الوظيفية من خلال فريق العمل.												1.97	0.394	منخفض	3
5	يحدد القائد الأكاديمي أدوار ومهام أعضاء فرق العمل بصورة واضحة ومعلومة.												1.97	0.394	منخفض	4
	المتوسط												1.98	0.39	منخفض	

يتضح من خلال النتائج المرصودة بالجداول (١٠)، (١١)، (١٢) أن أفراد العينة تتفق بالإجماع على تحقق جميع فقرات السؤال الثاني (ما مستوى درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب) بمستوى منخفض، عدا الفقرة رقم (٢) يمتلك عضو هيئة التدريس الاستقلالية الكاملة في تنفيذ عمله بالجامعة، من البعد الأول: تفويض السلطة تحققت بمستوى متوسط وكذلك المتوسط العام للأبعاد الثلاثة جاء بمستوى منخفض، وهذا يدل على أن النتائج تشير إلى أن التمكين الوظيفي منعدم لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب.

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

١. دلالة الفروق حسب متغير النوع (اناث / ذكور) محور: درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اب:

جدول (١٣): اختبار T للمقارنة بين متوسطات متغير النوع (اناث / ذكور)

م	العبرة	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
2	يُعد القائد الأكاديمي مصدر الهام حقيقي في الجامعة مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم وجامعتهم.	ذكر	2.556	1.1119	.1310	1.351	98	0.023
		انثى	2.250	.7005	.1324			
3	يمتلك القائد الأكاديمي خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة.	ذكر	2.583	1.0035	.1183	1.591	98	0.078
		انثى	2.250	.7515	.1420			
4	يمتلك القائد الأكاديمي رؤية واضحة للمستقبل.	ذكر	2.361	1.0113	.1192	1.885	98	0.013
		انثى	1.964	.7445	.1407			
5	هنالك رؤية مشتركة بين القائد وأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام.	ذكر	2.306	.9734	.1147	2.247	98	0.017
		انثى	1.857	.6506	.1230			
2	يصغي القائد الأكاديمي لمن يحدثه من أعضاء هيئة التدريس.	ذكر	2.653	1.1026	.1299	2.204	98	0.007
		انثى	2.143	.8483	.1603			
3	يعمل القائد الأكاديمي على دعم نقاط القوة لدى أعضاء هيئة التدريس.	ذكر	2.194	1.0297	.1213	2.175	98	0.030
		انثى	1.750	.5182	.0979			
4	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال كل ما هو جديد ويخدم عضو هيئة التدريس في تخصصه.	ذكر	2.083	.9457	.1115	0.826	98	0.020
		انثى	1.929	.4658	.0880			
1	يعمل القائد الأكاديمي على أخذ حاجات أعضاء هيئة التدريس بالاعتبار عند إعداد الرؤية المستقبلية للجامعة.	ذكر	2.167	.9494	.1119	1.248	98	0.023
		انثى	1.929	.5394	.1019			
2	يعمل القائد الأكاديمي على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة والابتكار.	ذكر	2.222	1.0101	.1190	1.101	98	0.002
		انثى	2.000	.5443	.1029			
4	توجد رؤية مشتركة بين القائد الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام.	ذكر	2.194	.9878	.1164	1.518	98	0.005
		انثى	1.893	.5669	.1071			
1	يقدم القائد الأكاديمي أفكاراً جديدة وبناءة فيما يخص تطوير العمل.	ذكر	2.431	.9166	.1080	3.112	98	0.002
		انثى	1.857	.5245	.0991			
3	يشجع القائد الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس على طرح آراءهم حتى لو كانت مخالفة لرايه.	ذكر	2.264	.9493	.1119	1.990	98	0.000
		انثى	1.893	.4163	.0787			
4	يسمح القائد الأكاديمي لقيادات الصف الثاني المشاركة وطرح آرائهم في مختلف الجوانب.	ذكر	2.097	.9809	.1156	1.243	98	0.008
		انثى	1.857	.4484	.0847			
5	يعمل القائد الأكاديمي على تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج الى حلول.	ذكر	2.083	.9605	.1132	0.249	98	0.008
		انثى	2.036	.5079	.0960			

من خلال الجدول (١٣) يتضح أنه توجد فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة استجابة العينة من أعضاء هيئة التدريس حسب النوع (إناث/ ذكور) الباحثين نحو أغلب فقرات درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اب حيث بلغت قيمة P-value أقل من ٠,٠٥ ، وذلك باستخدام اختبار T-test، (ما عدا الفقرة ١ من البعد الأول، والفقرتين ١، ٥ من البعد الثاني، والفقرتين ٣، ٥ من البعد الثالث، والفقرة ٢ من البعد الرابع) مما يدل أن متغير النوع له أثر ولصالح النوع ذكر في كل الفقرات الدالة احصائياً وهذا واضح من خلال قيم المتوسطات لكل فقرة من الفقرات.

٢ . دلالة الفروق حسب متغير النوع (اناث / ذكور) محور: درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة إب

جدول (١٤): اختبار T للمقارنة بين متوسطات متغير النوع (اناث / ذكور)

العبارة	النوع	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تفويض السلطة لى بناء على الأنظمة والتعليمات المتبعة في الجامعة.	ذكر	2.278	.9378	.1105	1.110	98	0.000
	انثى	2.071	.4658	.0880			
يملك عضو هيئة التدريس الاستقلالية الكاملة في تنفيذ عمله بالجامعة.	ذكر	2.750	1.1598	.1367	1.448	98	0.043
	انثى	2.393	.9560	.1807			
يقوم القائد الأكاديمي بمتابعة أعضاء هيئة التدريس في الاعمال المفوضة لهم.	ذكر	2.431	1.0185	.1200	2.280	98	0.000
	انثى	1.964	.5762	.1089			
يقوم القائد الأكاديمي بتفويض سلطات كافية لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم الوظيفية.	ذكر	2.333	.9494	.1119	1.148	98	0.010
	انثى	2.107	.6853	.1295			
يوفر القائد الأكاديمي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.	ذكر	2.056	.9328	.1099	0.874	98	0.036
	انثى	1.893	.4973	.0940			

من خلال الجدول (١٤) يتضح أنه توجد فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة استجابة العينة من أعضاء هيئة التدريس حسب النوع (إناث/ ذكور) المبحوثين نحو فقرات البعد الأول من محور درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب بجميع فقراته حيث بلغت قيمة P-value أقل من ٠,٠٥ وذلك باستخدام اختبار T-test، (ما عدا الفقرة الخامسة)، وكذلك الفقرة الثانية من البعد الثاني من محور درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب مما يدل أن متغير النوع له أثر ولصالح النوع ذكر في كل الفقرات الدالة احصائياً وهذا واضح من خلال قيم المتوسطات لكل فقرة من الفقرات.

٣ . دلالة الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية والخبرة

جدول (١٥): تحليل التباين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية والخبرة (ANOVA) في درجة استجابتهن لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك درجة التمكين الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة اب.

الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
يعمل القائد الأكاديمي على التوافق بين أهداف الجامعة وأهداف أعضاء هيئة التدريس.	بين المجموعات	5.698	2	2.849	4.724	0.011
	داخل المجموعات	58.492	97	0.603		
	المجموع	64.190	99			

ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي لدراسة دلالة الفروق الإحصائية لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة نحو جميع فقرات المحور الأول لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بجميع فقراته باستخدام اختبار تحليل التباين لـ ANOVA، فكانت النتيجة أنها غير دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة P-value أكبر من ٠,٠٥، ولجميع الأبعاد الأربعة ما عدا الفقرة الخامسة من البعد الثاني، كانت دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة P-value أقل من ٠,٠٥ (انظر الجدول (١٥)).

وفيما يتعلق بجميع فقرات محور درجة التمكين الوظيفي بجميع أبعاده وفقراته وباستخدام اختبار تحليل التباين لـ ANOVA، كانت النتيجة أنها غير دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة P-value أكبر من ٠,٠٥.

الخاتمة:

النتائج:

- تتفق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب أن درجة ممارسة القيادة التحويلية تحققت بمستوى منخفض.
- تتفق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب أن مستوى التمكين الوظيفي تحقق بمستوى منخفض.
- توجد فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول (درجة) ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب حسب النوع (ذكور، إناث) مما يدل على أن متغير النوع له أثر لصالح النوع (ذكر)
- توجد فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب في جميع فقرات البعد الأول (تفويض السلطة) حسب النوع فيما يدل على أن متغير النوع له أثر لصالح النوع (ذكر)
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في محور درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب حسب متغير الرتبة الأكاديمية ولجميع الأبعاد.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأعجم (٢٠٢٢م) التي أكدت عدم قدرة القادة على تبني نمط القيادة التحويلية في ممارستهم الإدارية.
- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج معظم الدراسات السابقة، ففي هذه الدراسة تحققت النتائج في مجملها بمستوى منخفض (ضعيف)، بينما كانت نتائج معظم الدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة في المستوى المتوسط وما فوق.
- تصور مقترح لتفعيل دور القيادة التحويلية في دعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب:

بناءً على الأدبيات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية تأتي فلسفة التصور المقترح لدعم وتعزيز التمكين الوظيفي في جامعة إب، فالقيادة التحويلية: يمكنها تعزيز ودعم التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس، والإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل، فيمتلك القائد التحويلي القدرة على توضيح الرؤية المستقبلية، وتتضمن فلسفة

التصور المقترح تطبيق أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في تأثير القدوة الحسنة والحافز الملهم الذي يثير في نفوس أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإحساس بالمسؤولية والاثارة الفكرية.

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة إلى:

- وضع نموذج يمكن للقائد التحويلي من خلاله أن يدعم ويعزز التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب
- زيادة الحماس للعمل والثقة التنظيمية وبت روح التفاؤل والإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس.

مبررات التصور المقترح:

من المبررات التي تقترحها الدراسة لوضع هذا التصور:

- أهمية العنصر البشري من أعضاء هيئة التدريس في جامعة إب كونهم يمثلون المحور الأساسي للعملية التعليمية.
- تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على التمكين الوظيفي منها: تفويض المسؤوليات ودعم وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير الذاتي، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة.
- تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التطوير والتحسين بمؤسسات التعليم العالي.

مكونات التصور المقترح:

١- الدفع والإلهام (التحفيز الملهم): يتصرف القادة التحويلين وفق هذه الخاصية بأسلوب يعمل على تحفيز وإلهام أعضاء هيئة التدريس وذلك بتوضيح الهدف لما يقوم به أعضاء هيئة التدريس، وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف.

٢- التأثير الكاريزماتيكي (الجاذبية القيادية): يسلك القادة التحويلين وفق هذه الخاصية أسلوب وطريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخريين مع مرور الزمن فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ويظهر ذلك من خلال إيثار القائد مصالح أعضاء هيئة التدريس على مصلحته الشخصية، ومشاركتهم في تحمل الأخطاء.

٣- الاهتمام الفردي: يسلك القائد التحويلي وفق هذه الخاصية اسلوباً يعكس اهتماماً خاصاً بأعضاء هيئة التدريس بصورة فردية، تنمي لدى كل فرد الثقة بالنفس، والتطوير والارتقاء بمستوى أدائه، حيث يعمل كموجة ناضج ومدرب لكل فرد، كما يهتم بالتفويض كوسيلة التنمية الابداع.

٤- التشجيع الإبداعي: يتعرف القائد التحويلي وفق هذه الخاصية بإتباع أسلوب الثواب والتعزيز الإيجابي المعنوي والمادي، وهذا يدفعهم إلى الجدية والابتكار، ومواجهة كل الصعاب والمشاكل التي تواجههم.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال الإجراءات الآتية:

- تفويض صلاحيات اتخاذ القرار لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- التحول من إتباع التوجيهات والتعليمات إلى المشاركة في صنع القرار.
- تطبيق اسلوبي التمكين التاليين:
- أسلوب التمكين الهيكلي وفي هذا الأسلوب يتم تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، أي من خلال اتباع أسلوب اللامركزية في تنفيذ الأعمال.
- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: وهذا النوع من التمكين يقوم على خلفية تعزيز الكفاية الذاتية من خلال النظر إلى تفويض الصلاحيات على أنها مصدر لتحفيز أعضاء هيئة التدريس.

- ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في جميع مفاصل العمل.

صعوبات تنفيذ التصور المقترح:

١. نمط القيادة: ويتمثل في سلبية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والوصاية عليهم، واتباع اسلوب الرقابة المباشرة، والاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.
٢. سيادة الأجواء البيروقراطية في الجامعة: ويتمثل في ضعف الاتصال والاعتماد على الجهد المركزي وتعيش دور الجهد المحلي.
٣. نظام العوائد: ويتمثل في عدم تناسب الحافز المادي والمعنوي مع الجهد المبذول، بل انعدام الحافز والمحفز الأساسي وهو الراتب.

٤. تعميم العمل: ويتمثل في عدم قناعة القادة الأكاديميين بدور القيادة التحويلية، وقلة التدريب، وعدم واقعية الأهداف، وإتباع الروتين الممل، وضعف فرص التقدم والتطور لأعضاء هيئة التدريس.

سُبل التغلب على صعوبات تنفيذ التصور المقترح:

١. يتم التركيز على الاستفادة من الأخطاء، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على مواجهة المشاكل وحلها.

٢. فتح قنوات اتصال وتواصل مختلفة، وتعديل القوانين لتخفيف المركزية، وتشجيع المنافسة الإيجابية.

٣. لا بد من وضع بدائل لحل مشكلة انقطاع الراتب، ووضع نظام حوافز عادل بشقيه المادي والمعنوي لكي يشعر أعضاء هيئة التدريس بالأمن الوظيفي، وبالتالي تزداد ابداعاتهم.

٤. أن تتضمن اللوائح المنظمة للعمل مبدأ القيادة التحويلية، وإقامة الدورات التدريبية وورش العمل للقادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لمعرفة أهمية القيادة التحويلية، وإتاحة الفرصة للجميع لتقديم آرائهم ومقترحاتهم التطويرية وبما يخدم تحقيق أهداف الجامعة.

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم، سورة يوسف، سورة النور.
٢. أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠١٤م): القيادة التحويلية وإدارة التغيير، المؤتمر الدولي العلمي (إدارة التغيير في عالم متغير)، مركز البحوث الأردنية، رماح، عمان - الأردن.
٣. أرباب، نهي عثمان عبدالحمد (٢٠٢٢م): أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين، دراسة حالة، المحلية العربية للنشر العلمي، العدد ٤٥.
٤. أفندي، عطية (٢٠٠٣م): تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر بحوث ودراسات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
٥. أفوليو، بروس (٢٠٠٣م): تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية ترجمة عبدالحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٦. الأعجم، علي صالح (٢٠٢٢م): دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود الإدارة الالكترونية كمتغير وسيط، مجلة أبحاث، المجلد ٩، العدد ٤، كلية التربية، جامعة الحديدة.
٧. التويجري، فاطمة عبدالعزيز (٢٠١٤م): التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات ٢٠١٤/١٢/٤-٢ معهد الإدارة العامة، الرياض.
٨. الجبري، يحيى عبدالله محمد (٢٠١٨م): درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، كلية التربية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٧، العدد ٣.
٩. الحميدي، مهدي (٢٠٢٠م): أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
١٠. الحيلة، محمود، ناصر، ويعقوب، شقوارة، سنا (٢٠١٣م): درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين، مجلة تطوير الإدارة الجامعي، المجلد ٢، العدد ٢.
١١. السهيلي، فهيد (٢٠٠٩م): درجة تطبيق القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
١٢. الشمري، عارف عايد (٢٠١٧م): أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية، دراسة حالة جامعة الكويت رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

١٣. الطراونة، نجاة صالح (٢٠٠٧م): واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
١٤. العساف، حسين (٢٠٠٦م): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
١٥. العمراني، عبدالغني محمد إسماعيل (٢٠٠٤م): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
١٦. الغامدي، محمد بن فوزي (٢٠٢١م): القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهدى الوطنية - المملكة العربية السعودية.
١٧. الفاضل، محمد (٢٠٠٩م): علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
١٨. الكيلاني، احمد، وأبو بكر، احمد (٢٠١٩م): التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية، المؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الادارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الادارية (IIAS) معهد الادارة العامة التونسي، الجمهورية التونسية.
١٩. الهلالي، الشربيني (٢٠٠١م): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية المجلد ٧، العدد ٢١، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
٢٠. حسن، منال صبحي (٢٠٢٠م): درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعة لدى رؤساء الجامعات في الجامعة الأردنية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
٢١. حمادات، محمد (٢٠٠٦م): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. ديب، كندة علي، وعيسى، جميل، ووائل، صيوح (٢٠٢١م): دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٣، العدد ٦.
٢٣. زيد، عبوي (٢٠٠٧م): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٤. عادل، هاشم (٢٠١٢م): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. عباس، شريف احمد (٢٠١٩م): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
٢٦. عبدالستار، إبراهيم (٢٠٠٣م): الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٢٧. عبدالهادي، أميرة رمضان (٢٠١٢م): تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة، مجلة التربية العدد ٣٥، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر.
٢٨. عساف، محمود عبدالمجيد، وحسين، عبدالله مصطفى (٢٠١٩م): مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٢، العدد ٤٢.
٢٩. عقدة، محمد (٢٠١١م): التمكين الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
٣٠. فتحة، بقادر، وزينب، علالي (٢٠٢٠م): أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دارية أدارار.
٣١. محمود، أبو عابد (٢٠٠٦م): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٢. نداء، كامل (٢٠٠٩م): درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بمستوى ولائهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة العاصمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
33. Alger, G. (2008). Transformational leadership practices of teacher leaders. *ALJBSS*, 6(2). <https://doi.org/10.58809/DHOF3541>
34. Armstrong, A. & Muenjohn, N. (2014). The ethical dimension in transformational leadership. *Journal of Business systems, Governance and Ethics*, 3(3). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v3i3.139>
35. Brown, D. N. D. & Havery, D. (2006). *An external approach to organizational development*. New Jersey, Prentice Hall.
36. Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational – transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. DOI:10.1108/JGR-07-2014-0026
37. Freeborough, R. & Patterson, K. (2012). *Exploring the effect of transformational leadership on nonprofit leader*. ProQuest Dissertations Publishing, Capella university, USA.

38. Gittens, B. (2009). *Perceptions of the Applicability of Transformational leadership Behavior to the leader Bole of Academic Department chairs: A study of selected universities in Virginia*. Ph.D. Dissertation, Virginia polytechnic Institute and State University, USA.
39. Chipunza, C. & Gwarinda, S. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1). DOI:10.4120/sajhrm.v8i1.195
40. Julswan. S. Srisa-Ard, B. & Poo Sri, S. (2011). Transformational leadership of supporting line-administrators at public higher education institutions in Thailand. *European Journal of social sciences*, 22 (3), 423-430.
41. Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2016). Falling over ourselves to follow the leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1). <https://doi.org/10.177/107179190730428>
42. Othman, R. B. (1996). Strategic HRM: evidence from the Irish food industry. *Personnel Review*, 25(1), 40-58. <https://doi.org/10.1108/00483489610106172>
43. Patrick, R. (2005). *Transformational leadership at urban and motional leadership at urban and metropolitan public universities*. Ph.D. Dissertation University of Akron. Urban studies & public Affairs, USA.
44. Gracia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
45. Waters, T., Marzano, R. J. & McNulty, B. (2003). Balanced leadership over 30 years. *Journal of leadership*, 3(2).
46. Ulrey, D. J., (2003). The impact of bureaucracy and political influence on employee empowerment in the public sector. North central university, Prescott Arizona, USA.

(Romanization of References)

1. Al-Quran Al-Kareem, Surat Yusuf, Surat Al-Noor.
2. Abu Hatlah, Khaled Sa'eed (2014): Alqiyaadah Attahweeliyah Wa'idarat Attaghyeer, Scientific International Conference (Change Management in a Changing World), Jordanian Research Center, Remah, Amman, Jordan.
3. Arbab, Noha 'Othman 'Abdul-Hameed (2022): 'Athar Alqiyadah Attahweeliyah fi 'Ada'a Al'aameleen, a case study, Al-Mahalliyah Al-'Arabiyah for Scientific Research, Volume 45.
4. Afandi, 'Atiyyah (2003): Tamkeen Al'aameleen: Madkhal Littahseen Almustamer Bohooth Waderaasaat, Arabic Association for Administrative Sciences, Cairo.
5. Afolio, Pros (2003): Tanmyat Alqiyaadah: Bina'a Alqewa Alhayawiyah, Translated by: 'Abdul-Hameed Al-Khozami, Al-Fajr Publishing and Distribution House, Cairo.
6. Al-A'jam, 'Ali Saleh (2022): Dawru Alqiyaadah Attahweeliyah fi Tahqeeq Al'ebda' Al'edari fi Albnook Al-Islamiyah Al-Yamaniyah fi Zhilli Wujood Al'edaarah Al'elektrouniyah Kamutaghayer Waset, Abhath Journal, Volume 9, Issue 4, Faculty of Education, Hodeidah University.
7. Al-Tuwaijri, Fatima 'Abdul-'Aziz (2014): Attamkeen Alwazheefi Lilqiyaadaat Al'akadeemiyah Annisaa'yyah fi Aljaame'at Al-Su'oudiyah, Conference of Governmental Administrative Leadership in KSA: Reality and Prospects, 2 - 4/12/2014, General Administration Institute, Riyadh.
8. Al-Jabri, Yahya 'Abdullah Mohammed (2018): Darajat Tawaffor Ab'aad Alqiyaadah Attahweeliyah Lada Ro'asa'a Al'aqsaam Al'elmiyah Bijaami'at Al-Malik Saud, Faculty of Education, Specialized Educational International Journal, Volume 7, Issue 3.
9. Al-Humaidi, Mahdi (2020): Athar Attamkeen Al'edaari fi Ibdaa' Al'aameleen fi Aljaame'at Al-'Ordoniyah Alkhaasah, Faculty of Money and Business Administration, 'Aal Al-Bait University.
10. Al-Heela, Mahmoud, Naser, Ya'qob, Shiqwarah, Sana (2013): Darajat Tatbeeq Ab'aad Alqiyaadah Attahweeliyah fi Aljaame'at Al-'Ordoniyah min Wojhat Nazhar Alqaadah Al'edariyeen, Transformational Administration Development Journal, Volume 2, Issue 2.
11. Al-Suhaili, Faheed (2009): Darajat Tatbeeq Alqaadah Al'akadeemiyeen Lilqiyaadah Attahweeliyah fi Kulliyat Almu'alemeen Bil-Mamlakah Al-'Arabiya Al-Su'oudiyah, Doctoral dissertation, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.

12. Al-Shimmeri, 'Aarif 'Aayed (2017): Athar Attamkeen Al'edaari fi Tahqeeq Alquduraat Attanaafusiyah, a case study, Kuwait University, Master's thesis, Faculty of Economics and Management Science, 'Aal Al-Bait University.
13. Al-Taraawunah, Najat Saleh (2007): Waqe' Attamkeen Aledari Lilmar'ah fi Aljaame'aat Al-'Ordoniyah Arrasmiyah Walmu'awweqaat Attanzheemiyah Walejtimas'iyah Almu'aththerah feeh min Wujhat Nazhar A'dha'a Hay'at Attadrees, Master's Thesis, Educational Fundamentals Department, Mu'tah University, Jordan.
14. Al-'Assaf, Hussein (2006): Attamkeen Alwazheefi Lada Alqiyadaat Alakadeemiyah fi Aljaame'aat Al-'Ordoniyah Al'aamah Wa'ilaqaatuh Bililtizaam Attanzheemi Walesteqraar Alwazheefi Lada A'dha'a Hay'at Attadrees, Doctoral dissertation, Faculty of Education, Amman University for Higher Studies, Jordan.
15. Al-Amrani, 'Abdul-Ghani Mohammed Ismail (2004): Attamkeen Alwazheefi Lada Alqeyadaat Alakadeemiyah fi Aljaame'at Al-'Ordoniyah Al'aamah Wa'ilaqaatuh Bililtizaam Attanzheemi Walesteqraar Attaw'i Lada A'dha'a Hay'at Attadrees,, Doctoral dissertation, Amman Arabian University for Higher Studies, Jordan.
16. Al-Ghamdi, Mohammed bin Fawzi (2021): Alqiyaadah Attahweeliyah, King Fahd National Library, Kingdom of Saudi Arabia.
17. Al-Fadhel, Mohammed (2009): 'Ilaaqat Attamkeen Aledari Lada Mudiri Almadaares Alhakumiyah Bitatbeeq Mabaade' Edaarat Aljawdah Ashshamelah fi Madaares Eqleem Shemal Al-'Ordon min Wujhat Nazhar Almu'allemeen, Doctoral dissertation, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan.
18. Al-Kaylani, Ahmed, and Abu Baker, Ahmed (2019): Attamkeen Aledaari Wa'elaqaatuh Bitazeez Alquduraat Alebdaa'iyah Lada Muwazhzhafi Qetaa' Alkhedmah Almadaniyah, The International Conference of Administrative Flexibility, with cooperation of the International Institution of Administrative Sciences (IIAS), Tunisian General Administration Institute, Tunisian Republic.
19. Al-Hilai, Al-Shurbeeni (2001): Istikhdaam Nazhariyati Alqiyaadah Attahweeliyah Walejraa'iyah fi Ba'dhi Alkulliyyaat Aljaame'iyah, Arabian Education Future Journal, Volume 7, Issue 21, Modern University Office, Alexandria.
20. Hasan, Manal Subhi (2020): Darajat Mumaarasat Ab'aad Alqiyaadah Attahweeliyah Wa'elaqaateha fi Tanmyat Almas'uliyah Almujtama'iyah Lada Ro'asa'a Aljaame'aat fi Aljaame'ah Al-'Oroniyah, Educational Journal, Faculty of Education, Suhaj University, Egypt.

21. Hamadat, Mohammed (2006): Alqiyaadah Attarbawyah fi Alqarn Aljadeed, Al-Hamd Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
22. Deeb, Kinda Ali, Eisa, Jameel, and Wa'el, Sayooh (2021): Dawr Alqiyaadah Attahweeliyah fi Tahqeeq Aleltizaam Attanzheemi Lada Al'aameleen fi Aljaame'at Al-Souriyah, Tashreen University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 43, Issue 6.
23. Zaid, 'Aboodi (2007): Alqiyaadah Wadawroha fi Al'amaliyah Aledaariyah, Al-Bedayah Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
24. 'Adel, Hashem (2012): Alqiyaadah Wa'elaaqatuha Birredha Alwazheefi, Al-Yazori Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
25. 'Abbas, Shareef Ahmed (2019): Suloukiyaat Alqiyaadah Attahweeliyah Wa'atharuha 'ala Alebdaa' Attanzheemi, Master's thesis, Faculty of Business, Middle East University for Graduate Studies.
26. 'Abdul-Sattar, Ibrahim (2003): Alebdaa' Qadhaayaah Watatbeeqaatu, Egyptian Anglo Library, Cairo.
27. 'Abdul-Hadi, Ameerah Ramadhan (2012): Tamkeen Alqiyaadaat Alakadeemiyah Bijaame'at Kafr El-Sheikh, A Case Study, Faculty of Education, Issue 35, Kafr El-Sheikh University, Egypt.
28. Assaf, Mahmoud 'Abdul-Majeed, and Hasanein, 'Abdullah Mustafa (2019): Mada Mumarsat Alqiyaadah Attahweeliyah Biljaame'at Al-Filisteeniyah fi Almuhafazhat Aljanoobiyah min Wujhat Nazhar A'dha'a Hay'at Attaddrees, Arabic Journal for University Education Quality Assurance, Science and Technology University, Volume 12, Issue 42.
29. Aqdah, Mohammed (2011): Attamkeen Alwazheefi Wa'elaaqatuh Bil'ada'a Lada Almushrefeen Attarbawiyeen fi Al-'Ordon, Doctoral dissertation, Faculty of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
30. Fathiyah, Baqader, and Zaynab, 'Alaly (2020): Athar Muqawwemaat Alqiyaadah Attahweeliyah 'ala Annajaah Alesterateji Lilmunazhzhamah, Master's thesis, Ahmed Dariya Adarar University.
31. Mahmoud, Abu 'Aabed (2006): Etijahaat Hadeetha fi Alqiyaadah Attarbaweyah Alfa'elah, Al-Amal Publishing House, Amman, Jordan.
32. Neda'a, Kamel (2009): Darajat Mumaarasat Mudeeri Almadaares Litamkeen Almua'lemeen Wa'elaaqatuhu Bimustawa Wala'ehim Attanzheemi min Wujhat Nazhar Almu'allemeen fi Madaares Muhafazhat Al'aasemah, M.A. thesis, Education College, Hashemite University, Al-Zarqa, Jordan.