

القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس

## Transformational Leadership of Academic Leaders in Official Jordanian Universities and its Relation with Teaching Staff Empowerment

هناء الرقاد\*، وعزيزة أبو دية

Hana'a Al-Raqgad & Aziza Abu Dayeh

\*قسم العلوم التربوية، كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

بريد الكتروني: raqqad 2001@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٨/٢٢)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/٥/٢٨)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك جامعة مؤتة، بواقع (٢٨٨) قائداً و(٧٧٣) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (٣٠%) واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط وهو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. واقترحت الدراسة مجموعة توصيات من أهمها تعميم نتائج الدراسة على جميع المعنيين في مؤسسات التعليم العالي، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة، لشرح وتوضيح التمكين الوظيفي وفوائده، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التمكين الوظيفي، الجامعات.

## Abstract

This study aimed to investigate the level of practicing transformational leadership among academic leaders in official Jordanian universities, and its relationship with teaching staff empowerment. To achieve the study aim, a questionnaire was used to measure the transformational leadership of the academic leaders and the job empowerment of teaching staff. The study sample consists of (288) academic leaders in University of Jordan, Yarmouk University and Mu'tah University, and (773) teaching staff members were selected randomly in the mentioned universities, representing (30%) of the total number. The study findings revealed that academic leaders in official Jordanian universities have higher degree of transformational leadership. Findings also revealed that there is a significant positive relationship on ( $\alpha \leq 0.01$ ) between leaders practicing transformational leadership and teaching staff members job empowerment. The study suggests to generalize its results, spread it in higher education institutes, performing training courses for leaders and teaching staff members. The study also recommends performing similar survey studies on other populations to verify the possibility of results generalization.

**Key words** : transformational leadership, empowerment and universities.

## المقدمة

برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية، عندما أصبح من الصعب التنبؤ بالمتغيرات البيئية في المؤسسات، فكان لابد من وجود قادة يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى والقيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يهتدي بها الأفراد العاملون في المؤسسات، إذ تستند القيادة التحويلية إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر في تحقيق الأهداف، وإن القيادة الفاعلة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين القادة والعاملين في موقف جماعي معين، وتهدف إلى إحداث التأثير في العاملين حتى تتحقق الأهداف، ومن هنا فإن القائد يستمد سلطته من رضا ومشاركة الجماعة. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع

المرووسين، فالقائد التحويلي يتحرك بعمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويطلق (Burns) على تلك القيم، بأنها القيم الداخلية، والقيم الداخلية هي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (البديري، ٢٠٠٢). وترتكز القيادة التحويلية على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، ٢٠٠١). وتعرف القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرووسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الهوري، ٢٠٠٦، ٣١). لقد تمت دراسة نظرية القيادة التحويلية التي وضعها بيرنز (Burns, 1978) وقام بتكييفها باس (Bass, 1985) بشكل كبير في المؤسسات التربوية ثم تبعه ليثوود (Leithwood, 1993; Leithwood, 1995) ضمن سياق إعادة هيكلة المؤسسات التربوية، وتصف القيادة التحويلية القادة بأن لديهم رؤية وكاريزما وقدرة على التحفيز العقلي، والتركيز على الإبداعية، والإنجاز، والتحصيل والنمو (Bass, Avolio, 1994).

واستخدم ليثوود (Leithwood, 1995) معنى أكثر عمومية لوصف القيادة التحويلية ضمن سياق التغيير وإعادة البناء في المجال التربوي، إذ يصفها بأنها قادرة على بناء الالتزام نحو المؤسسة وتنمية مقدرة المعلمين والإطراء (العمراني، ٢٠٠٤).

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تهتم المنظمات ببناء المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات التربوية والتعليم العالي اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تفعيل مفهوم تمكين الموظفين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (ناصر، ٢٠٠٣).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات، وبخاصة في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتخطيط الشامل للأداء. إذ يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقاً لذلك فإن المؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويعرف التمكين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم،

وترتكز عملية التمكين على الفلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية، ولكن يساء فهمها من قبل الكثير من واضعي استراتيجيات الأعمال، لأن المديرين يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدان للقوة حسب اعتقادهم، وعملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله، وكل مؤسسة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، عليها نشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها، وتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير في مخرجات المؤسسات، وأن أساس التمكين هو تزويد احتكار السلطة في العمل الجماعي، إلا أن التمكين لا يعني التنازل عن الصلاحيات الأساسية للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرين التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم. وهذا يبدو جلياً عندما يطبق التمكين، فأول تحد يواجه عملية التمكين هو فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، إذ يخشى المدير أن يتخلى عن بعض صلاحياته، إذ من البديهي أن يرى المشاركة على أنها تسليم قيادة المؤسسة للموظفين، أو للخطوط التي هي أدنى منه. والحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسؤولياتهم بإتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ إنه يفتح لهم مجالاً للقيام بمسؤولياتهم بشكل أكثر فاعلية، فالتمكين يفرغ المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم (أبو المجد، ٢٠٠٨).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يقوم القائد التربوي بأدوار إدارية فنية متعددة، تنعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، وتترك أثراً واضحاً في سلوكهم، ودعت التوجهات الحديثة في مجال القيادة في المنظمات إلى نوع من القيادة، تعرف بالقيادة التحويلية.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، لذا تتبلور مشكلة الدراسة بالإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
- ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

### أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة من خلال إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية، والتمكين الوظيفي، ومن خلال نتائجها المتوقعة والتي يؤمل أن تفيّد منها الجهات الآتية:
- الجامعات الرسمية والأهلية ممثلة "بالقادة الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس، ويتم ذلك من خلال الإفادة من مهارات القيادة التحويلية، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- مؤسسات التعليم العالي في الأردن: ويتم ذلك من خلال تطبيق القيادة التحويلية لتحقيق التمكين لدى الموظفين.
- أصحاب القرار: إذ تأمل الباحثان تبني أصحاب القرار في الجامعات الرسمية والأهلية في الأردن لمهارات القيادة التحويلية والتي تؤثر إيجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات مما يقود إلى تعدد الموظف حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، بشكل يفوق المهام المطلوبة منه.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة التحويلية: (Transformational Leadership):** عرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Burns, 1978: 20). ولأغراض هذه الدراسة يعرف بأنه قدرة القادة الأكاديميين على السعي إلى النهوض ورفع القادة والتابعين إلى أعلى المستويات المعنوية والتماس المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة، واتخاذ زمام المبادرة. والتي سوف يتم قياسها باستخدام المقياس الذي أعدته الباحثتان لهذا الغرض.

**التمكين الوظيفي: (Empowerment):** التمكين نقل طوعي للمسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار. والتمكين إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح المنظمة، وهذا يعني الاهتمام بالأفراد كعناصر بشرية لها آمالها وطموحاتها، وبالتالي يشكل مفهوم التمكين حجر الزاوية في ثقافة وقيم المؤسسة الساعية لتمكين أفرادها. (أفندي، ٢٠٠٣). ولأغراض هذه الدراسة يعرف بأنه العملية التي تتيح الفرصة للقادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية، وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات الإدارية في الجامعة. والذي قاسه المقياس المعد من قبل الباحثتين.

## حدود الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة بما يلي:

- اقتصرت هذه الدراسة على القادة الأكاديميين (العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام) وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام ٢٠١٠/٢٠١١.
- حدود متعلقة بالمتغيرات: تناولت الدراسة متغير القيادة التحويلية، ومتغير التمكين الوظيفي، ومكان العمل.
- حدود متعلقة بأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات: وهي استبانة لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية والثانية لقياس ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.

## الأدب النظري

يتناول هذا الجزء وصفاً للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، على النحو التالي:

### القيادة التحويلية

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، وتمثل القيادة الكفوة أحد المعايير الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، والقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، ونتيجة للتغيرات والتحديات التي ظهرت في العصر الحالي والمتطلبات الجديدة للمنظمات والأفراد، بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، وبدأ التركيز على الاتجاهات الحديثة للقيادة، وتعد القيادة التحويلية من نظريات القيادة الحديثة، فهي وليدة اهتمام العلماء في فترتي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة، وبث حياة جديدة فيها، وقد كانت نقطة الانطلاق في ذلك هي أعمال بيرنز (Burns, 1978)، حيث كتب بيرنز في السبعينيات كتاباً مهماً بعنوان (القيادة) ذكر فيه أن القيادة تأخذ الشكل البنائي من الداخل والخارج، وعليه فيجب على القائد أن يكون معداً وجاهزاً لإجراء التخطيط الطويل الأمد، وصنف بيرنز (Burns) القيادة حسب فهمه لها إلى نمطين رئيسيين: الأول وأطلق عليه القيادة التبادلية، وهي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل تحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعد ذات أهمية كبيرة، لأنها تركز على إشباع حاجات القادة والتابعين، أما النمط الثاني، فقد أطلق عليه بيرنز (Burns) القيادة التحويلية، وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، ويتمثل جوهر هذا النمط القيادي في التركيز على دور القائد في مساعدة

الأفراد العاملين على الانخراط التام في المنظمة، والإيمان بحاجاتها وأهدافها المنشودة (Leithwood, et al, 1999).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس بتبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى بيرنز (Burns) تلك القيم، القيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. (البدرى، ٢٠٠٢).

وقام باس (Bass, 1985) بالبناء على عمل وأفكار بيرنز المبكرة حيث قدم نظرية القيادة التحويلية، وهو يعرف الإشراف من حيث أثر القائد التحفيزي في الأتباع، ويشعر الأتباع بالولاء، والثقة، والإعجاب، والاحترام نحو القائد التحويلي، ويتم تحفيز الأتباع لتحقيق أكثر مما كان متوقفاً منهم، يتم إلهام الأتباع لتحقيق احتياجات من مستوى أعلى ويتم جعلهم أكثر إدراكاً لحاجة المؤسسة إلى المهارات والمواهب التي يملكونها.

#### عناصر القيادة التحويلية

- **الجانبيّة (Charisma):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الإلهام (Inspiration):** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- **الاعتبار الفردي (Individualize Consideration):** يتصف بهذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة (الهاللي، ٢٠٠١).

وذكر نورث هاوس (Northouse, 2001) أن عناصر القيادة التحويلية الأربعة السالفة الذكر هي عناصر أساسية، ويلاحظ أيضاً أنها جميعاً تبدأ بحرف (I) باللغة الإنجليزية، لذلك يطلق عليها باللغة الإنجليزية اسم (The four I's of Transformational Leadership)

وأن استخدام القيادة التحويلية يؤدي إلى مستوى عال من الفاعلية يتجاوز التوقعات التنظيمية، والذي يسمى بالتأثيرات المضافة إلى القيادة التحويلية.

### خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي

أوردت (مؤتمن، ٢٠٠٣) بعض هذه الخصائص ومنها وضع وصياغة أهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها. وتقييم الاستثارة العقلية والدعم الفردي للعاملين. والتركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية. وتطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في القرارات.

ويتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة، وقد أشار القحطاني (٢٠٠١) إلى بعض هذه الخصائص منها: أنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير، وأن هذا التغيير في نظره عبارة عن رحلة وليس نقطة وصول. شجاع محب للمخاطرة، ولا يحب الأحوال المستقرة، وشجاع في مواجهة الواقع، وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين. يؤمن بقيمة الناس، وهو حساس لمشاعرهم، ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل، وهو مع ذلك قوي ولكنه ليس ديكتاتورياً. موجه بالقيم الأخلاقية، ويتصرف في ضوئها، ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز. يتعلم طول العمر، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل. صاحب رؤية (Visionary) قادر على الحلم، وعلى ترجمة هذه الأحلام إلى رؤى وواقع. والقائد التحويلي يتميز بالقوة، ويزود العاملين بالطاقة، ويمكنهم من عملهم.

### أهداف القيادة التحويلية

كل مؤسسة تعمل جاهدة إلى السعي للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لها، وهذه الأهداف مؤشرات عمل، يقوم كل من القائد والتابع بكل طاقة وجهد ممكن ومن خلال توافر المستلزمات للوصول إلى تحقيقها، ويشير ليثود (Leithwood, 1993) إلى أن القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة وهي:

- مساعدة العاملين على التطور المهني: والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم بعضاً، ومن خلال حرية التعبير، والتخطيط بشكل تعاوني، تشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين، وإجراء تواصل فاعل.
- زيادة الدافعية للعمل: إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.
- مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: إن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء، من خلال العمل ضمن جماعة قادرين على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.



### القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية

لاقت نظرية القيادة التحويلية القبول في المجتمع التربوي خلال التسعينيات كجزء من الاستجابة للتغيرات في سياسات من أعلى إلى أسفل (Top-Down Policies) التي كانت سائدة خلال الثمانينيات. وظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينيات في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مجموعة من المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات المعلمين ودوافعهم وقيمتهم، وتناول هذا التأثير الأهداف والبرامج والسياسات المدرسية، وثقافة المدرسة، وعمليات اتخاذ القرار فيها.

### التمكين الوظيفي

كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز وردت في أكثر من موقع في القرآن العظيم وخاصة في سورة يوسف عليه السلام بقوله تعالى: "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء" صدق الله العظيم سورة يوسف: الآية ٥٦، حيث تمثلت فيها مقومات التمكين التي منحها الله سبحانه وتعالى لسيدنا يوسف عليه السلام من علم، وحلم، وحكمة، ومعرفة. وتكرر ذكرها كذلك بقوله تعالى في سورة النور "وعد الله الذين آمنوا منكم و عملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم و ليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم و ليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا" صدق الله العظيم. سورة النور: الآية ٥٥.

والتمكين مفهوم حديث نسبياً، وبرز الاهتمام به في التسعينيات من القرن الماضي وللتمكين تعريف متعددة: فالتمكين هو تحرير الفرد من قيود القوائين، وتشجيعه وتحفيزه على الإبداع والمبادرة ومكافأته عليها (Zemke & Schaf, 1988). وهو عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع الحلول، وتحمل المخاطر وملكية القرار، وهو إعطاء أعلى درجة من الحرية للموظفين لأداء أعمالهم، وهذا يحتاج إلى التخلي عن البيروقراطية في الإدارة (Hocutt & Marru & Ston. w. T, 1998). والتمكين إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم، لهذا عندما تعطى مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع القادة الذين يحملون السلطة الفعلية، لأنهم أصبحوا شركاء معهم في السلطة، وفي أهداف المنظمة، بمعنى آخر يصبح المرؤوسون في هذه الحالة جزءاً من الفريق الحاكم، أي أن الإداريين ليسوا فقط هم القادة، بل جميع المرؤوسين المستخدمين هم قادة أيضاً بطريقتهم الخاصة، فالمرؤوسون في منظمة تربوية يشاركون القادة بوضع السياسات التربوية، والمعلمون في المدارس يشاركون مدير المدرسة باتخاذ القرارات التربوية التي تتعلق بتعليم الطلبة، وبالبرامج المدرسية وبسياسة المدرسة بشكل عام (العمراني، ٢٠٠٤).

### التمكين الوظيفي وتفويض السلطة

على الرغم من التشابه الكبير بين مصطلحي التمكين والتفويض من حيث أن كليهما يعني تنفيذ المهام من خلال تفويض السلطات للأفراد، إلا أنه من الممكن التمييز بينهما في عدة نقاط جوهرية، حيث يعرف تفويض السلطة (Delegation of Authority) بأنه منح العاملين القدرة على التصرف، واتخاذ القرارات ضمن الحدود المطلوبة لتنفيذ مهام محددة. وهو كذلك تحويل جزء من السلطات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية، وبذلك فإن التفويض يتعلق بالطلب من الموظف القيام بمهمة محددة، وإعطائه السلطة اللازمة لذلك، وغالبا هذه المهمة من خارج المهام الاعتيادية للموظف. وهو العملية التي يمكن من خلالها للمدير أن يعطي للآخرين جزءاً من عمله الكلي، ولتأكيد ذلك نجد أن العمل الإداري من منظور عملية التفويض، إنما يقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: أعمال لا يمكن تفويضها لأن الشخص القادر على إنجازها هو المدير فقط، وأعمال يمكن تفويضها بشكل فوري، وأعمال يمكن توظيفها، في حال كان الموظف مؤهلاً وقادراً على تحمل المسؤولية في المجال المراد تفويضه فيه (عريقات، ٢٠٠٧).

وعلى الرغم من الترابط الكبير بين المصطلحين إلا أن هناك اختلافاً كبيراً بينهما، فمشاركة الموظفين تتم من خلال أخذ مقترحات الموظفين بعين الاعتبار، ولكن دون تمكينهم. أما التمكين فيكون بإعطائهم السلطة والمسؤولية عن العمليات التي يقومون بها وعن المنتجات التي تنتج عن هذه العمليات.

وتتبع الحاجة إلى توزيع السلطة التي تتجمع في مركز المدير في المنظمة، إلى أن المدير بحكم موقعه يجابه بالعديد من المهام، وبالتالي فإن عليه أن يقوم بتوزيع هذه السلطة ضمن مستويات مختلفة في الهيكل التنظيمي.

### أهمية وخصائص وفوائد التمكين

تتبع أهمية التمكين من حاجة المنظمات إلى تحسين تنافسيتها من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل، والإفادة من قدراتهم الإبداعية، وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المخرجات التي تقدمها المنظمة، وتأتي كذلك أهمية التمكين الوظيفي من واقع الحقيقة، التي تقضي بأنه عبارة عن استراتيجية ومهارة تنظيمية، تستهدف التطوير والتحسين المستمرين، وهو الأمر الذي يتطلب منها مواكبة التغيرات ومجابتها، وهي التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، فالتمكين يؤدي إلى استجابة الموظفين بسرعة وبشكل إيجابي في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها (العساف، ٢٠٠٦).

وحيث أن عصب التمكين هو جعل العاملين قادرين على اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في الرؤية المستقبلية للمنظمة، فإن من شأن ذلك أن يطور لديهم الإحساس بالفخر، واحترام الذات والمسؤولية، ولا شك في أن الموظف المتمكن هو أكثر فاعلية في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويبرز هنا دور الإدارة ومسؤوليتها وهي التي يقع على

عائقها توفير البيئة المناسبة السليمة لمثل هذا التمكين من خلال التخلص من الحدود التي تفصل المستويات الإدارية عن بعضها بعضاً (Brown and Havery, 2006).

### أبعاد التمكين

حدد الباحثون أبعاداً مختلفة للتمكين، فحدد عطاري والشنفري (٢٠٠٧) أبعاد التمكين في العملية التعليمية بستة أبعاد هي:

- **اتخاذ القرار:** وهو درجة إدراك المعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي المعلمين، ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل، ونوعية تعلم أفضل.
- **النمو المهني:** درجة إدراك المعلمين أن المدرسة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو، والتطور والتعلم المستمر، وتوسيع مهاراتهم من خلال الحياة العملية.
- **المكانة:** درجة إدراك المعلمين أنهم يحظون باحترام مهني، وإعجاب ممن يعملون معهم، وأن زملاءهم يدعمونهم ويحترمون معرفتهم ودراباتهم.
- **الاعتقاد بفاعلية الذات:** درجة إدراك المعلمين أن لديهم المهارات والقدرة على مساعدة المتعلمين على التعلم، وأن لديهم الكفاءة لتطوير برامج فعالة للطلاب، وبإمكانهم إحداث تغييرات في تعلمهم.
- **الاستقلالية:** درجة إدراك المعلمين أن لهم صوتاً مسموعاً في جوانب معينة.
- **التأثير:** درجة إدراك المعلمين أن لهم تأثيراً وأثراً على الحياة في المدرسة.

### أساليب التمكين الوظيفي

لقد حدد (Menon, 2001) الأساليب التي تساعد في تحقيق التمكين بما يلي:

- **أسلوب التمكين الهيكلي:** وذلك يعني تقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، أي من خلال اللامركزية في أداء العمل.
- **أسلوب التمكين من خلال التحفيز:** ويقوم هذا النوع من التمكين على خلفية تعزيز الكفاية الذاتية، ومن خلال النظر إلى تفويض الصلاحيات على أنها مصدر لتحفيز العاملين.
- **أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:** حيث يعد النمط القيادي الذي يسلكه القائد في المنظمة أسلوباً من أساليب التمكين.

### معوقات التمكين

لقد أورد (Conger, 1989) عدة عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة، وقلة الشعور بالفاعلية، وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقة التمكين:

- **عوامل تنظيمية:** ضعف الاتصال، وسيادة الأجواء البيروقراطية في المؤسسة، وعوامل تتعلق بضغط المنافسة، وأخرى تتعلق بالضغوطات في مرحلة التحول والتغيير.
- **نمط القيادة:** الرقابة المباشرة والحيثية للموظفين، والوصاية عليهم والسلبية في التعامل مع الموظفين المتمثلة بالاهتمام الكبير بالفشل والتركيز عليه.
- **نظام العوائد:** عدم تناسب العائد والحوافز مع الجهد المبذول، وعدم ربطه بالإبداع.
- **تصميم العمل:** عدم وضوح الدور المطلوب من الموظف، وقلة الدعم والتدريب التقني، وعدم واقعية الأهداف، والروتين الممل، وقلة التنوع في العمل، وضعف فرص التقدم والتطور للموظفين.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

أشار الهلالي (٢٠٠١) في دراسته عن أنماط سلوك القيادة التبادلية والتحويلية لدى عمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية، أن كل عمداء الكليات تحويليون في أنماطهم القيادية، لأن إدراكا تهم تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق شتى تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم من خلال سلوك القيادة التحويلية المتمركزة حول مجال (الاستثارة العقلية). وكان رؤساء الأقسام تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية، وكان مجال الجاذبية الشخصية (الكاريزما) هو السلوك القيادي المستخدم بشكل أكبر.

وأشار الغامدي (٢٠٠١) في دراسته عن مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى إلى متغيرات الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيرات الوظيفة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهل.

ووجد بني عيسى (٢٠٠٦) في دراسته عن أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: ان هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى الخبرة العلمية.

وأشارت دراسة غرابية (٢٠٠٩) حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم الى وجود درجة ممارسة متوسطة لدى المشرفين

التربويين لسلوك القيادة التحويلية. ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين أداء المشرفين التربويين لها.

أما دراسة (Layton, 2003) حول معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة ومستوى التعلم عند الطلبة، وأشارت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وبين رضا المعلمين، وتصور المعلمين حول فاعلية المدير، ورغبة المعلمين في بذل جهد إضافي. وأن مديري المدارس التحويليين لديهم ثقافة مدرسية قائمة على التكيف. وأشارت دراسة ريزون (Reason, 2006) حول معرفة العلاقة بين وسلوكيات القيادة التحويلية، وتوجهات مديري المدارس في قيادة المعلم، إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العمر، والجنس، والمستوى الدراسي، وسنوات الخبرة، والتدريب السابق للمعلم وبين سلوكي القيادة التحويلية المدركة لدى المشاركين في المدرسة.

وبينت دراسة بوناروس (Bonaros, 2006) وجود علاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستوى تعلم الطلاب، وكانت القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وتصورات المعلمين للقيادة الفاعلة لدى مدير المدرسة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وبين رغبة المعلم في بذل جهد إضافي. وبينت دراسة العساف (٢٠٠٦) حول "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" أن ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية جاء متوسطاً، إذ بلغ (٣.٢٦) من أصل (٥) وفي الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً، إذ بلغ (٣.٥٤) درجة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. أكدت دراسة ملحم (٢٠٠٦) حول "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية" على وجود إجماع لدى رؤساء الجامعات المشمولة بالدراسة على أهمية مفهوم التمكين وأمله بتطبيقه. ورأى بعضهم أن هذا المفهوم يناسب الثقافة الغربية، أما في عالمنا العربي فتعيقه الإجراءات والبيروقراطية، والثقافة التنظيمية مما يحد من مرونة المدرسين وإبداعاتهم. وأكدت الدراسة على عدم وجود جدية في التوجهات لتطبيق هذا المفهوم، وانشغال الرؤساء بتدبير مواردهم المالية لتغطية نفقاتهم في ظل انحسار الدعم الحكومي لجامعاتهم.

أظهرت دراسة ساماد (Samad, 2007) أن القيادة والثقافة التنظيمية تعد عاملاً إيجابياً مهماً في تحديد أبعاد التمكين. وضرورة توافر الضمان الاجتماعي وتفصيل الخصائص الهيكلية في الشركة من خلال السعي لتوفير وضع مستويات عالية من تمكين العاملين مما يعزز لديهم احترام الذات، واستثمار قدراتهم بالشكل الأمثل، وتبادل المعلومات والمعرفة، والمكافآت، وتحسين حس الإدارة لدى الموظفين. وأظهرت أن تمكين الموظفين يعزز من سمات شخصية الموظفين الاجتماعية باعتبار أن المبادرة الشخصية تعتبر إحدى أهم العوامل في التأثير على تمكين الموظفين.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فقد تمّ الاعتماد على مسارين: الأول نظري، والثاني ميداني، حيث استخدم في المسار النظري أسلوب المسح المكتبي، من خلال اطلاع الباحثين على الكتب والمراجع والمصادر، والدراسات السابقة المتوافرة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الميداني فقد تمّ استخدام الاستبانات لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة، والعمل على تحليلها إحصائياً للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين وعددهم (٧٩٨) وأعضاء هيئة التدريس وعددهم (٤٨٨٤) في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٠). والجدول (١) يبين مجتمع الدراسة، القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٠).

**جدول (١):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٠).

المجموع	أعضاء هيئة التدريس	القادة الأكاديميون	الجامعة
١٤٣٨	١٢٩٧	١٤١	الجامعة الأردنية
٨٣٣	٧٥٥	٧٨	جامعة اليرموك
٥٩٦	٥٢٧	٦٩	جامعة مؤتة
٨٣٨	٧٥٧	٨١	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
٥٧٦	٥٠٣	٧٣	الجامعة الهاشمية
٣٠٠	٢٦٢	٣٨	جامعة آل البيت
٥٣٠	٣٧٤	١٥٦	جامعة البلقاء التطبيقية
١٩٨	١٥٨	٤٠	جامعة الحسين بن طلال
١٩٢	١٦٣	٢٩	جامعة الطفيلة التقنية
١٢١	٨٨	٣٣	الجامعة الألمانية الأردنية
٥٦٨٢	٤٨٨٤	٧٩٨	المجموع

### عينة الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في عشر جامعات حكومية رسمية، ومن أجل اختيار العينة بصورة ممثلة قامت الباحثتان بتصنيف مجتمع الدراسة إلى ثلاث مناطق جغرافية حسب

التقسيم الإداري المعتمد في الأردن وهي: إقليم الشمال (شمال الأردن) حيث تم اختيار جامعة اليرموك وقد تم تطبيق الدراسة على جميع القادة الأكاديميين فيها والبالغ عددهم (٧٨)، وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها بنسبة ٣٠% منهم حيث بلغ عددهم (٢٢٦)، وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (٣٠٤)، وإقليم الوسط (وسط الأردن) حيث تم اختيار الجامعة الأردنية، وتم تطبيق الدراسة على جميع القادة الأكاديميين فيها والبالغ عددهم (١٤١)، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس فيها بنسبة ٣٠% حيث بلغ عددهم (٣٨٩) وبذلك بلغ عدد أفراد العينة فيها (٥٣٠)، وإقليم الجنوب (جنوبي الأردن) حيث تم اختيار جامعة مؤتة، وتم تطبيق الدراسة كذلك على جميع القادة الأكاديميين فيها والبالغ عددهم (٦٩) وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٣٠% حيث بلغ عددهم (١٥٨) وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (٢٢٧) وبلغ مجموع عدد أفراد العينة في الجامعات الثلاث (١٠٦١). والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

**جدول (٢):** توزيع أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١).

الجامعة	القادة الأكاديميون	أعضاء هيئة التدريس	المجموع
الجامعة الأردنية	١٤١	٣٨٩	٥٣٠
جامعة اليرموك	٧٨	٢٢٦	٣٠٤
جامعة مؤتة	٦٩	١٥٨	٢٢٧
<b>المجموع</b>	<b>٢٨٨</b>	<b>٧٧٣</b>	<b>١٠٦١</b>

#### وصف عينة الدراسة

توضح الجداول التالية وصفا لعينة الدراسة وفقا لما جاء في الاستبيانات التيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

**جدول (٣):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية.

الرتبة	القادة الأكاديميون		أعضاء هيئة التدريس	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أستاذ	٨٦	٣٧.٤	٢٤٢	٣٩.١
أستاذ مشارك	٧٢	٣١.٣	١٧٣	٢٧.٩
أستاذ مساعد	٧٢	٣١.٣	٢٠٤	٣٣.٠
<b>المجموع</b>	<b>٢٣٠</b>	<b>١٠٠.٠</b>	<b>٦١٩</b>	<b>١٠٠.٠</b>

يوضح الجدول أعلاه الدرجات العلمية لكل من أفراد عيني الدراسة حيث نلاحظ أن نسبة درجة أستاذ أعلى من باقي الدرجات العلمية.

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

الجامعة	القادة الأكاديميون		أعضاء هيئة التدريس	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
الجامعة الأردنية	٦٢	٢٧.٠	٢٢١	٣٥.٧
جامعة اليرموك	٩٠	٣٩.١	٢٥٨	٤١.٧
جامعة مؤتة	٧٨	٣٣.٩	١٤٠	٢٢.٦
المجموع	٢٣٠	١٠٠.٠	٦١٩	١٠٠.٠

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من عيني الدراسة هي من جامعة اليرموك.

#### أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة وهو تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام أداة لقياس القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين، وقياس التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة.

#### أداة الدراسة الأولى: استبانة القادة الأكاديميين

تتكون من (٣٦) فقرة، وتم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بذلك كدراسة العمراني (٢٠٠٤)، وبني عيسى (٢٠٠٦)، والغرايبة (٢٠٠٩). والمحور الثاني يقيس التمكين الوظيفي، وتكون من (٢٧) فقرة، وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة العساف (٢٠٠٦)، ودراسة ملحم (٢٠٠٦)، ودراسة عريقات (٢٠٠٧).

#### صدق أداتي الدراسة

تم التأكد من صدق استبانة القيادة التحويلية، والتمكين الوظيفي باستخدام طريقة صدق المحتوى (Content Validity) وذلك من خلال عرض الاستبانات على (١٣) محكماً من أصحاب الخبرة والمعرفة في مجالات الإدارة التربوية، وأصول التربية، والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم وعلم النفس، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل ودمج الفقرات المتشابهة، أو تعديل الصياغة اللغوية، وقامت الباحثتان بجمع الاستبانات وتفرغ جميع الملحوظات الواردة على فقراتها، وتم الإبقاء



على الفقرات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، واستقرت الأدوات بصورتها النهائية على (٣٦) فقرة للقيادة التحويلية و(٢٧) للتمكين الوظيفي بدلا من (٣٠).

### ثبات أدوات الدراسة

تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  لاستبانة أعضاء الهيئة التدريسية = (٠.٩٤٧) بينما قيمة  $(\alpha)$  لمتغير التمكين الوظيفي = (٠.٩١٧) بلغت قيمة  $(\alpha)$  لاستبانة القادة الأكاديميين = (٠.٩٦٩) وقيمة  $(\alpha)$  لمتغير أبعاد القيادة التحويلية = (٠.٩٦٥)، ويلاحظ أن جميع فقرات قيم الفا  $(\alpha)$  أكبر من النسبة المقبولة (٦٠%) مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الاتساق الداخلي، وبنسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للثبات.

### متغيرات الدراسة

١. المتغير المستقل: درجة ممارسة القادة الأكاديميين لقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية.
٢. المتغير التابع: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.
٣. المتغير الوسيط: مكان العمل (الجامعة التي يعمل بها القائد وأعضاء هيئة التدريس).

### المعالجة الإحصائية

- بعد جمع الاستبانات وتفريغها تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS):
- الإحصاء الوصفي: وذلك للحصول على التكرارات والنسب المئوية لبعض خصائص عينة الدراسة وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أدوات الدراسة.
- وتم اعتماد المقياس التالي لتحديد درجة الممارسة وهو<sup>١</sup>:

١ تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالي: (الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)) / عدد الفئات المطلوبة (٣).  
و من ثم إضافة الجواب (١.٣٣٣) على نهائية كل فئة

مستوى ضعيف	2.33 – 1
مستوى متوسط	3.67 – 2.34
مستوى قوي	5 - 3.68

### نتائج الدراسة

#### نتائج السؤال الاول

ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٨٥٦) وانحراف معياري (٠.٥٣١٦٦)، ونلاحظ أن درجة الممارسة مرتفعة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

أما بالنسبة لل فقرات الخاصة بهذا المتغير فالجدول التالي يوضح نتائجها:

**جدول (٥):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	أعزز العمل التعاوني في الجامعة	٤.٥٣٠٤	٠.٦٤٥٠٦	١	مرتفعة
٢٦	أتعامل مع العاملين بصدق	٤.٤٩١٣	٠.٧٣٤٣٢	٢	مرتفعة
٣٢	أراعي الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات	٤.٣٥٢٢	٠.٧٦٦٣٠	٣	مرتفعة
١٤	أحرص على إيجاد رؤية واضحة	٤.٣٤٧٨	٠.٦٩٩٨٩	٤	مرتفعة
٣٣	أعامل العاملين بالمساواة	٤.٣٤٣٥	٠.٧٩٨١٠	٥	مرتفعة
١٣	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	٤.٣٠٤٣	٠.٨٧٨٤١	٦	مرتفعة
١٦	أحترم العاملين كأشخاص لهم مكانتهم في العمل	٤.٢٩١٣	٠.٧٩٧٠٥	٧	مرتفعة
٢٥	أعمل على بناء مناخ يتصف بالثقة بيني وبين العاملين	٤.٢٦٠٩	٠.٧٣٦٨٩	٨	مرتفعة
٣٦	أبنى المبادئ الإدارية الحديثة	٤.٢٤٧٨	٠.٧٥٠١٨	٩	مرتفعة
٦	أشجع العاملين على الإبداع	٤.٢٤٧٨	٠.٦٩٥٨٢	٩	مرتفعة

... تابع جدول رقم (٥)

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٧	حدد الأهداف المنشودة بدقة	٤.٢٣٠٤	٠.٧٠٧٩٩	١١	مرتفعة
٢٤	أعمل على إيصال المعلومات إلى العاملين	٤.٢٢١٧	٠.٧٥٢٥٥	١٢	مرتفعة
٣	أشعر كل فرد من العاملين بأهميته	٤.٢١٧٤	٠.٨٠٦٩٨	١٣	مرتفعة
٢	عمل على تطوير العاملين في الجامعة	٤.١٩١٣	٠.٧٦٣٧٦	١٤	مرتفعة
٢٧	أتفاعل مع العاملين	٤.١٥٢٢	٠.٨٠٨٤٥	١٥	مرتفعة
١٩	أوفر التعزيز الإيجابي مما يشعر العاملين بالتقدير	٤.١٢٦١	٠.٦٦٥٢٤	١٦	مرتفعة
٢٩	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	٤.١٠٨٧	٠.٧٣٦٦٩	١٧	مرتفعة
٢١	أصل بالعاملين إلى تحقيق إنتاجية عالية	٤.١٠٨٧	٠.٧١٢٥٩	١٧	مرتفعة
٩	أراعي الفروق الفردية بين العاملين	٤.١٠٠٠	٠.٨٨٨٣٠	١٩	مرتفعة
٢٢	أتميز بمقدرة عالية على الإقناع	٤.٠٩٥٧	٠.٨٥٦٢٥	٢٠	مرتفعة
١٠	أساعد العاملين على العمل للوصول إلى أهداف مشتركة	٤.٠٧٣٩	٠.٧١٧٠٥	٢١	مرتفعة
١٢	أقبل آراء الآخرين وأفكارهم	٤.٠٧٣٩	٠.٨٣٥٢١	٢١	مرتفعة
٨	استجيب لمبادرات العاملين	٤.٠٥٦٥	٠.٧٦٥٧١	٢٣	مرتفعة
٣٠	أضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتحقيق	٤.٠٢٦١	٠.٧٥٨٧٧	٢٤	مرتفعة
١١	أشجع العاملين على تجربة استراتيجيات عمل جديدة	٣.٩٩٥٧	٠.٧٦٧٧٩	٢٥	مرتفعة
١٥	أبذل قصارى جهدي لتمكين العاملين	٣.٩٩٥٧	٠.٨١٧٣٨	٢٥	مرتفعة
٣٤	أشرك العاملين بعملية التغيير والتطوير	٣.٩٨٢٦	٠.٧٩٢٧٩	٢٧	مرتفعة
٢٠	أحول الرؤية المستقبلية إلى واقع ملموس	٣.٩٧٣٩	٠.٧١١٢٤	٢٨	مرتفعة
٢٣	أمتلك المقدرة على استشراف المستقبل	٣.٩٤٧٨	٠.٧٧٤٥٢	٢٩	مرتفعة
٤	أثق بالعاملين بشكل كبير	٣.٩٤٣٥	٠.٧٧٧٠٣	٣٠	مرتفعة

... تابع جدول رقم (٥)

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٨	أشجع العاملين على المشاركة بصناعة القرار	٣.٨٨٢٦	٠.٨١٤٢٦	٣١	مرتفعة
٥	تؤثر رؤيتي على تشكيل ثقافة الجامعة	٣.٨٧٣٩	٠.٨١٨٣٠	٣٢	مرتفعة
٢٨	أفوض بعض صلاحياتي للعاملين	٣.٧٤٣٥	٠.٧٦٤٥٧	٣٣	مرتفعة
١٧	اهتم بحاجات العاملين الشخصية	٣.٦٦٠٩	٠.٩٣٣٤٨	٣٤	متوسطة
٣٥	اهتم بتوفير مرافق للأنشطة الاجتماعية في المؤسسة	٣.٥٣٠٤	٠.٩٦٥٠٨	٣٥	متوسطة
٣١	ناقش مع العاملين تقارير الأداء	٣.٣٥٢٢	١.١٦٤٣٨	٣٦	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>٤.٠٨٥٦</b>	<b>٠.٥٣١٦٦</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (٥) إلى ان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت من حيث درجة الممارسة للقيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية بين المرتفعة والمتوسطة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (٣٣) فقرة وبنسبة قدرها (٩٢%) بينما بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المتوسطة من حيث توافرها (٣) فقرات وبنسبة قدرها (٨%) فقد جاءت الفقرة (٢٩) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة للممارسة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٣) وانحرافها المعياري (٠.٦٤٥). بينما جاءت الفقرة (٣١) التي بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة للممارسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٣٥٢٢) وانحرافها المعياري (١.١٦٤٣٨).

#### نتائج السؤال الثاني

ما درجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٠٥٥) وانحراف معياري (٠.٥١٣٩٩)، ونلاحظ أن درجة التوافر متوسطة لدرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

أما بالنسبة للفقرات الخاصة بهذا المتغير فالجدول التالي يوضح نتائجها:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة توافر التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٢٠	أراقب نفسي ذاتيا	٤.٦٤١٤	٠.٦٠٧٩١	١	مرتفعة
٧	أتحمل المسؤولية عن نتائج عملي.	٤.٤٧١٧	٠.٧٥٠٦٨	٢	مرتفعة
١٩	أنجز المهام بشكل صحيح	٤.٤٥٠٧	٠.٥٥٩١٩	٣	مرتفعة
٢٦	لدي مسؤولية تجاه مخرجات الجامعة	٤.٣٢٤٧	٠.٨٥٣٠٧	٤	مرتفعة
٢٥	لدي ولاء للجامعة	٤.٢٠٣٦	٠.٨٦١٢٠	٥	مرتفعة
١٥	التزم بأداء ما فوض لي من سلطة	٤.١٣٥٧	٠.٧٩٩٠٧	٦	مرتفعة
٨	أحقق ذاتي في عملي بالجامعة	٤.٠٧٤٣	٠.٨٣٠٨٢	٧	مرتفعة
١	أتمتع بالحرية في أداء مهام عملي	٤.٠٥٩٨	٠.٧٨٩٠٧	٨	مرتفعة
١٧	أشعر بعمق الرضا الوظيفي لدي	٣.٨٨٢١	٠.٨٥٧٤٧	٩	مرتفعة
١١	يثق القائد بمقدرتي على العمل	٣.٧٦٧٤	٠.٩٣١٧٣	١٠	مرتفعة
٥	أشارك بحل المشكلات ضمن حدود مسؤوليتي.	٣.٦٦٧٢	٠.٨٦٥٩٧	١١	متوسطة
١٤	احصل على المعلومات المتعلقة بعملي بسهولة	٣.٦٦٤٠	٠.٨٨١٤٠	١٢	متوسطة
١٢	أتواصل مع القادة ومع زملاء العمل	٣.٦٢٦٨	٠.٩٠٠١٩	١٣	متوسطة
٣	أعمل كعضو في فريق عمل متكامل.	٣.٥٩٢٩	٠.٩٦٨٢٧	١٤	متوسطة
١٨	أقدم الأفكار الجديدة المبدعة	٣.٥٨٩٧	٠.٨٢٢٢٠	١٥	متوسطة
١٠	تتاح لي فرصة استخدام موارد الجامعة	٣.٥٣٩٦	٠.٨٣٩٧٣	١٦	متوسطة
٢٤	المناخ التنظيمي تسوده الألفة والمودة	٣.٥٢٩٩	٠.٨٤٥٨٩	١٧	متوسطة
١٣	يوفر القادة وسائل الاتصال الحديثة	٣.٥٠٢٤	٠.٩٤٤٠٢	١٨	متوسطة
١٦	أتلقي التشجيع والتحفيز من القادة	٣.٣٧٤٨	٠.٩٨٢٩٠	١٩	متوسطة
٩	يسود الجامعة النمط الديمقراطي	٣.٢٩٢٤	٠.٩٥٣٦٨	٢٠	متوسطة
٢٧	أطلع على تقارير أدائي	٣.١٩٨٧	١.٤٢٠٢٤	٢١	متوسطة
٢	أشارك بالعملية الإدارية مع القادة	٣.١٠٣٤	٠.٧٩٩٨٦	٢٢	متوسطة

... تابع جدول رقم (٦)

م	نص البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
٢٢	أُتقى التدريب المناسب لتطوير مقدرتي	٣.٠٠٨١	٠.٩٦٦٢٣	٢٣	متوسطة
٢١	أشارك بعملية التغيير بالجامعة	٢.٩٢٧٣	١.٠٠٣٠١	٢٤	متوسطة
٢٣	تقدم لي المساعدة عندما أخفق في أدائي	٢.٨٦٥٩	١.٠٢٥٤٦	٢٥	متوسطة
٦	أشارك بصناعة القرارات مع القادة	٢.٤٤٧٥	١.٠٧٨٦٦	٢٦	متوسطة
٤	أشارك بوضع أهداف الجامعة.	٢.٤٠٥٥	١.١٠٣٩٩	٢٧	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>٣.٦٠٥٥</b>	<b>٠.٥١٣٩٩</b>		<b>متوسطة</b>

يشير الجدول (٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس تراوحت من حيث درجة توافر التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية بين المرتفعة والمتوسطة. فقد بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المرتفعة (١٠) فقرة وبنسبة قدرها (٣٧%) بينما بلغ عدد الفقرات ذات الدرجة المتوسطة من حيث توافرها (١٧) فقرات وبنسبة قدرها (٦٣%) فقد جاءت الفقرة (٢٠) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة للتوافر، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٤١٤) وانحرافها المعياري (٠.٦٠٧٩١). بينما جاءت الفقرة (٤) والتي بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة للتوافر، وبلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٤٠٥٥) وانحرافها المعياري (١.١٠٣٩٩).

#### نتائج السؤال الثالث

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون حيث تبين أن هنالك دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) للعلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وقد بلغت قيمة  $r = 0.258$  ما بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

#### أولاً: مناقشة النتائج

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية كانت مرتفعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الهاللي، ٢٠٠١) و(بني عيسى، ٢٠٠٦) و(غرايبة، ٢٠٠٩) ودراسات (Layton, 2003) (Bonaros, 2006) إذ أظهرت جميع هذه الدراسات ممارسة أفراد الدراسة للقيادة التحويلية، كما أظهرت أهمية القيادة التحويلية وارتباطها بمتغيرات الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن درجة التوافر متوسطة للتمكين

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العساف، ٢٠٠٦) واختلفت مع دراسة (ملحم، ٢٠٠٦) إذ أظهرت النتائج عدم تطبيق للتمكين الوظيفي وأن التمكين الوظيفي يناسب البيئة الغربية ولا يناسب بيئتنا العربية. كما واختلفت أيضا مع دراسة (Kay et. al, 2008) إذ أظهرت أن تمكين الموظف يتطلب تغييرات أساسية في ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي.

أظهرت التحليل أن هنالك دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) للعلاقة ما بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وبلغت قيمة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين ودرجة التمكين الوظيفي (٢٥.٨%) وهي علاقة ايجابية ضعيفة.

وترى الباحثان أن ارتفاع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية يعود إلى أن الجامعات تعد من المؤسسات الفاعلة في أي بلد، لما لها من تأثير كبير على تقدم البلد والنهضة بها من خلال تحسين نوعية الخريجين، وتلبية متطلبات التنمية، وحاجة سوق العمل إلى كوادر كفوة قادرة على القيام بالمهام التي توكل إليها، ويشترك في تقديم الخدمة الجامعية كافة العاملين بدءاً من أعضاء الهيئة التدريسية وانتهاءً بالخدمات المساندة. ولذلك فإن القادة الأكاديميين بحاجة إلى العمل كفريق، واستثارة قدرات العاملين على تحسين الأداء من خلال المشاركة بوضع الأهداف وطرق إنجازها، مما يستوجب اللجوء إلى القيادة التحويلية كنمط قيادي مساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وأما فيما يخص التمكين، فترى الباحثان أن أسباب توافر التمكين بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية، وأن بيئة الجامعات لا تختلف عن باقي بيئات المنظمات الأخرى والتي تتسم بالبيروقراطية، وعدم عدالة الحوافز مقارنة بالجهد المبذول أو ربط مثل هذه الحوافز بالإبداع، ناهيك عن أن بيئة العمل بشكل عام تتسم بالمنافسة وغياب التعاون بين العاملين.

### التوصيات

١. توصي الباحثان بتعميم نتائج الدراسة على جميع المعنيين في مؤسسات التعليم العالي.
٢. توصي الباحثان بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة، لشرح وتوضيح التمكين الوظيفي وفوائده، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في عمليات التدريب.
٣. إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مجتمعات أخرى للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.
٤. إجراء دراسات تجريبية على نفس مجتمع الدراسة الحالية، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.

### المراجع العربية والأجنبية

- القرآن الكريم.
- أبو المجد، محمد جمال. (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. ط١. دار ابن حزم للطباعة والنشر. بيروت.
- افندي، عطية. (٢٠٠٣). "تمكين العاملين. مدخل للتحسين والتطوير المستمر". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- البدري، طارق عبد المجيد. (٢٠٠٢). أساسيات في علم إدارة القيادة. دار الفكر. عمان.
- بني عيسى، أحمد محمد عبد الرحمن. (٢٠٠٦). "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- البوريني، ربحية دخيل. (٢٠٠٦). "الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلمهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات. الأردن.
- العامري، أحمد بن سالم محمد. (٢٠٠١). "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية". مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية. السعودية.
- عريقات، زكية محمود أحمد. (٢٠٠٧). "أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- العساف، حسين موسى. (٢٠٠٦). "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- عطاري، عارف. والشنفرى، عبدالله. (٢٠٠٧). "تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة". مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨(٢). جامعة البحرين.
- العمراني، عبدالغني محمد إسماعيل. (٢٠٠٤). "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
- الغامدي، سعيد محمد بن صالح. (٢٠٠١). "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. السعودية. كلية الأمير فهد الأمنية.



- غرايبة، حسن يونس. (٢٠٠٩). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- القحطاني، سالم بن حسن. (٢٠٠١). "القيادة الادارية. التحول نحو النموذج القيادي العالمي. مرامر للطباعة والنشر. الرياض.
- ملحم، يحيى. (٢٠٠٦). "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن. مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن ٢٥-٢٧ نيسان ٢٠٠٦.
- مؤتمن، منى. (٢٠٠٣). "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. الأسلوب القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن (٢١)". مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.
- ناصر، إبراهيم عبدالله. (٢٠٠٣). المواطنة. مكتبة الرائد العلمية. عمان.
- الهلالي، الشربيني. (٢٠٠١). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي". مجلة مستقبل التربية العربية ٧ (٢١).
- الهواري، سيد. (٢٠٠٦). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية. ط٢. مكتبة عين شمس. القاهرة.
- Bass. B.M. (1985). "Leadership and Performance beyond Expectations". New York. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). "Improving organizational effectiveness through transformational leadership". Sage. Thousand Oaks. CA.
- Bonaros, D. J. (2006). "A study of Transformational Leadership and Student Achievement in inner-city School Abstract Dissertation". DAI-A 67/02. P.402.
- Brown, D ND. & Havery, D. (2006). "An external approach to organizational development". New Jersey. Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). "Leadership". New York: Harper & Row
- Conger, M. (1989). "Leadership The of Empowering". Academy of Management Executive. 3(1). 17-24.

- Hocutt. & Marru. & Ston. w. T. (1998). "The impact of empowerment on the quality of service effort". Journal of quality management. 3(1). 117.16.
- Layton. J.K.(2003). Transformational Leadership and the Middle School Principal. Unpublished PhD thesis. Canpella University . USA.
- Leithwood, K.A. (1993). "Contributions are Transformational Leadership to School Restructuring". Educational Administration. Houston. TX. ERIC:367061.
- Leithwood, K. (1995). "Toward a more Comprehensive appreciation of effective school district leadership". In Leithwood (Ed.). effective school district leadership: Transforming Politics into Education (pp.315-340) Albany. NY: State University of New York Press.
- Leithwood, K. Jantzi, D. & Steinbech, R. (1999). "Changing Leadership for Changing Times". Open University Press. Buckingham. Philadelphia
- Menon, S. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach". Applied Psychological International Review. 2001. 50(1). 153.
- Northouse, P. G. (2001). "Leadership". Theory and practice. California: Sage Publications. Inc.
- Reason, L.D. (2006). "An Investigation of the Relationship between Transformational and Transactional Leadership Principal Leadership behaviors and Orientation Leadership". DAI- A67/04.P.1176. Capella University.
- Samad, Sarminah. (2007). "Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality". International Review of Business Research Papers. 3(4). October 2007. 254-264.
- Zemk, R. & Schaff, D. (1988). "The Service Edge:101 Company That Profit From Customer Care". New York. New American Library. 65-68.