

مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها

مقبل محمود الخزاعلة*

أ.د. صالح ناصر عليمات**

أ.د. عيد محمد كنعان***

تاريخ قبول البحث 2020/2/29

تاريخ استلام البحث 2020/1/15

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، بلغت (384) عضو هيئة تدريس. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها جاءت متوسطة. كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، والكلية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس على مجال (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة المكافأة) والكلية؛ بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس على مجالي (السلطة القسرية وسلطة الاقناع)، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وذلك على مجال (سلطة الجاذبية، وسلطة الخبرة، وسلطة الاقناع)؛ بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على مجالات (السلطة القسرية والسلطة الشرعية وسلطة المكافأة) والكلية.

الكلمات المفتاحية: مصادر السلطة، القادة الأكاديميون، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الأردنية.

*الأردن / meqbel197347@gmail.com

***كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Olimatsaleh@yu.edu.jo

**كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Eid.Kanan@yu.edu.jo

The Sources of the Authority of Academic Leaders in Jordanian Universities from the Viewpoint of the Faculty Members Working with them

Meqbel. M. ALkhazaleh*
 Prof. Saleh Naser Oleimat**
 Prof. Eid .M. Kanan***

Abstract:

The study aimed to identify the sources of the authority of academic leaders in Jordanian universities from the viewpoint of the faculty members working with them. A random stratified sample was chosen, consisting of (384) faculty members. The survey descriptive methodology was used, and a questionnaire consisting of (27) items, distributed in (6) fields, was used. Its validity and reliability were confirmed. The study reached the following results: the degree of appreciation of the exercise of the sources of the authority of academic leaders in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members working with them was medium. The results also indicated that there were no statistically significant differences between the means of the responses of the study sample individuals due to the type of university and college variable. there are statistically significant differences attributable to a gender variable on the field of (gravitational power, experience authority, and reward authority) and total score; while the results indicated a statistically significant difference attributed to gender variable in the fields of (coercive authority and persuasive authority), the differences came in favor of males. the absence of statistically significant differences attributed to the variable of the academic rank in the field of (gravitational authority, the authority of experience, and the authority of persuasion); while the results indicated the presence of statistically significant differences attributed to the variable of the academic rank in the field of (coercive authority, legal authority, and reward authority) and the total.

Keywords: Sources of Authority, Academic Leaders, Faculty, Jordanian Universities.

Jordan\meqbel197347@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\Olimatsaleh@yu.edu.jo **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ Eid.Kanan@yu.edu.jo ***

المقدمة:

تسود في أي مؤسسة مجموعة متميزة من السلطات والإمكانات المعتبرة كسلطة تنظيمية مؤثرة مستمدة من مصادر متعددة تستخدم في أداء مختلف المهام الموكلة إليها وهذه السلطة تم البحث فيها وتعريفها وتصنيفها من قبل عديد من الباحثين بطرق مختلفة. وتعد السلطة التنظيمية عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها وهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة فالسلطة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المؤسسة (Al-Qaryouti, 2000).

وإن المتتبع للكتابات الخاصة بالسلطة في التراث الإداري يجد اتجاهين مختلفين في تحديد مجالات تأثيرها: **الاتجاه الأول**: يحصر موضوع السلطة ضمن المجال الفردي في علاقات العمل منطلقاً أساساً من تعريف ماكس ويبر للسلطة بأنها احتمالية قيام شخص ما في مركز وظيفي معين بتنفيذ إدارته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر.

أما **الاتجاه الثاني** فهو الاتجاه البنائي للسلطة أي الذي يبنى المتغيرات البنائية للسلطة الإدارية كانعكاس للاتجاه الأول (Al-Salem, 2009). كما أشار خضر (Khader, 2017) إلى أن الإنسان قد أدرك عظمة السلطة وأهميتها في تحقيق مآربه منذ القدم، ولذلك أنشغل بها وبأنواعها وبكيفية الحصول عليها والاحتفاظ بها، ولطالما دخل في صراعات مريرة بشأنها. ففي المؤسسات يتصارع الأفراد من أجل الحصول على السلطة بغض النظر عن كونهم رؤساء أو مرؤوسين. فمن يمتلك السلطة ويتقن فنون استعمالها، يصبح أكثر سلطة من الآخرين وتفتح أمامه سبل النجاح بأوسع الأبواب (Al-Salem, 2009) وتعد السلطة من العوامل اللازمة لكل مؤسسة إذ تعد عنصر أساسياً في كل المستويات، فبدون تواجد السلطة لن يتواجد نظام في العمل وستعم الفوضى. ذلك أن سلطة بعض الأفراد هي التي تجعل المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية. وتتمثل هذه السلطة بالسلطة التنظيمية التي تعني إمكانية فرد أو فريق أو مؤسسة للتأثير في الآخرين.

يعد فرنج ورافن (French & Raven, 1960) من طليعة الذين كتبوا عن السلطة وعدوا تصنيفاً لمصادرها. وأنهما يتعاملان مع السلطة في إطارها التأثيري، إذ عرفا السلطة التنظيمية بأنها إمكانية الفرد للتأثير في الآخرين، وهي السلطة التي تسمح لشخص ما بتنظيم أعمال الآخرين، وتتضمن حدوث تغييرات في السلوك. وقد حددا خمسة مجالات للسلطة التنظيمية، وهي: (سلطة المكافأة، السلطة القسرية، السلطة الشرعية، السلطة المرجعية، سلطة الخبرة).

وأوضح روبنس (Robbins, 1998) أن السلطة التنظيمية تشير إلى المقدرة التي يمتلكها الشخص (أ) وتجعله يؤثر في الشخص (ب) لكي يفعل شيئاً ما، أو يمتنع عن فعله. أو هي مقدرة الشخص أو المؤسسة على التأثير في الآخرين (Mcsh & Glinow, 2000). وعرف دافت (Daft, 2001) السلطة بمقدرة الأفراد على التأثير في القرارات، وعرفها حسين (Hussein, 2009) بمقدرة الشخص أو قسم في المؤسسة على التأثير في أشخاص آخرين لإنجاز النتائج. كما أشار عبدالستار (AbdalSattar, 2013). إلى أن السلطة التنظيمية من أحد الأنماط التي يتصف بها القائد داخل مؤسسته إذ تساعده على بذل مزيد من العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الوصول إلى أفضل النتائج، لذا هي " مقدرة الشخص أو المؤسسة على التأثير في الآخرين.

مصادر السلطة التنظيمية:

- أ. **السلطة الشرعية:** التي يحصل عليها القائد بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبا يكون اتجاه هذا النوع من السلطة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه قائداً مما يجعلهم يقبلون أوامره، إذ إن وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه وعندما يكون أساس السلطة رسمياً يكون جهد الفرد قليلاً في إقناع الآخرين.
- ب. **قوة المكافأة :** يمتلكها الفرد الذي له المقدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها (Aunsuer and Lyetem, 2014).
- ج. **سلطة الإكراه:** تمثل مقدرة الفرد على عقوبة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما يحدده؛ ويمكن أن يكون العقاب مادياً أو معنوياً.
- د. **سلطة الخبرة :** وأساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والمهارات والمقدرة وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات، مما يجعلهم أكثر مقدرة على تقديم المشورة.
- هـ. **سلطة الإعجاب:** تتمثل في امتلاك الشخص لصفات معينة تعمل على جذب الآخرين؛ ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد وسمعة حسنة في بيئة المؤسسة، وكونهم يمثلون رموز اجتماعية معروفة من قبل الآخرين كما تعتمد على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين له وتسمى بالكارزماوية. (Harem, 2010)
- و. **سلطة الملكية:** الأفراد الذين يمتلكون هذا النوع من السلطة هم من المالكين للمؤسسة أو لجزء

من أسهمها والقوانين- والاعراف تعطي المالك حق التصرف بأمواله وممتلكاته. وان المدير الذي يمتلك أسهما في المؤسسة غالبا ما يكون أقوى من المدير الآخر الذي لا يمتلك أسهما فيها (Al-Khashali, 2006).

وقد أشار فولمير (Fulmer, 1983) إلى ثلاث خصائص للسلطة التنظيمية:

1. انه مخولة لوظيفة الشخص.

2. إنها مقبولة من المرؤوسين.

3. تستخدم السلطة من أعلى إلى أسفل.

وتناولت عدد من الدراسات السابقة السلطة التنظيمية منها على بيئات مغايرة لبيئة الدراسة الحالية وبعضها تناولت متغيرات أخرى وقد تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم للأحدث حسب التسلسل الزمني:

أجرى النوباني (Al-Noubani, 2003) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (447) قائدًا تربويًا. وأظهرت نتائجها أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازليًا وفقًا لدرجة ممارستها تتمثل بما يأتي: الإقناع، وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات والمكانة الاجتماعية، والقسرية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى للخبرة الإدارية.

وقام السعود والعساف (Al-Saud and Al-Assaf, 2008) دراسة هدفت الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت عينة الدراسة (647) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة الإكراه، وسلطة المكافأة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية.

وهدف دراسة دوسة وحسين (Dousa and Hussein, 2009) الى تحديد اثر السلطة

التنظيمية للقادة الإداريين ومعرفته المتمثلة بـ (قوة القائد الإدارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي والمتمثل بـ (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل)، وشملت عينة الدراسة (46) قائداً، وهم يمثلون المديرين العامين ومديري الأقسام ومديري مكاتب الهجرة في بغداد والمحافظات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الإداريين عند امتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وارتباط ومرجعية وقوة تنظيمية .

وأجرت مومني وبوسهمين (Momani and Busahamin, 2018) دراسة هدفت التحقق من أثر ابعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية قوة المكافأة قوة الخبرة قوة الإعجاب والاكراه (في الالتزام التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار بالجزائر. بلغت عينة الدراسة (30) موظفاً توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الطاهري محمد "بشار". ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب، والاكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر.

أجرت رجبى وعويدات (Rugby and Owaydat, 2019) دراسة هدفت الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلماتهن كان متوسطاً.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة مصادر السلطة في لدى القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي كدراسة النوباني (Al-Noubani, 2003)؛ وتناولت دراسة السعود والعساف (Al-Saud and Al-Assaf, 2008)؛ ورجبى وعويدات (Rugby and Owaydat, 2019) فقد مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية. أما دراسة دوسة وحسين (Dousa and Hussein, 2009) تناولت السلطة التنظيمية للقادة الإداريين المتمثلة بـ (قوة القائد الإدارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي والمتمثل بـ (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل)؛ مومني وبوسهمين (Momani and Busahamin, 2018) تناولت أثر ابعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية قوة المكافأة قوة الخبرة قوة الإعجاب والاكراه (في

الالتزام التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار بالجزائر.

وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مجتمع وبيئة لم تتناوله الدراسات السابقة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة نشاطاً فنياً يرتبط في كثير من جوانب الحياة المختلفة، ولا يخلو أي عمل ناجح من الإدارة الصحيحة لأي مجال من المجالات الإدارية وكذلك التعليم الجامعي بشكل خاص، أي أن الإدارة الناجحة في أي مؤسسة تعليمية أو إنتاجية والتي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل تسعى إلى تحقيق أفضل المستويات والنجاح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة والاولى في مواكبة التطور على عكس المؤسسة التي لا تمتلك الإدارة في تنفيذ اعمالها يحل مكانها الفوضى وبالتالي يهددها الفشل وعدم تحقيق الأهداف. وتُعدّ الجامعات مؤسسات تعليمية تربوية إدارية تسعى إلى تحقيق التفوق العلمي لطلبتها بوصفهم قادة المستقبل، وذلك بإعدادهم ككوادر بشرية مدربة مؤهلة لمتطلبات العصر وما يقتضي من تغير متسارع لذا أصبح من الضروري الاهتمام بهذه المؤسسات عن طريق رفدها بالقادة الكفاء القادرين على صياغة الأهداف لمؤسساتهم ووضع الرؤى والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى التميز بين الجامعات على المستويين الإقليمي والدولي مستخدمين لذلك طرقاً ووسائل وأنواعاً مختلفة للسلطة التي تمكنهم من وضع تلك الأهداف وبالتالي تحقيقها. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، والجنس، والكلية والرتبة الأكاديمية)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.
 2. التعرف إلى فيما إذا كانت هناك فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها تعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، والجنس، والكلية والرتبة الأكاديمية.
- أهمية الدراسة:**

يمكن إبراز أهمية الدراسة وتوضيحها بالنقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.
 2. تُعدّ السلطة مصدراً للضبط الإداري لأي مؤسسة وبالتالي تحقق الأهداف المنشودة منها.
 3. أثراء المكتبة العربية بالأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.
- الأهمية العملية:**

1. يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لوضع المعايير الكفيلة باختيار القادة على مستوى الجامعات.
2. يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولون لوضع معايير لاختيار القادة الأكاديميين لما يجب ان يمتلكه القادة من مهارات قيادية وتمكين معرفي وتطبيقي في مجال القيادة الأكاديمية.
3. يؤمل أن يستفيد من النتائج والتوصيات الباحثون والمهتمون في هذا المجال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

عُرِّفت مصطلحات الدراسة، على النحو الآتي:

مصادر السلطة: " هيأحد الأنماط التي يتصف بها القائد داخل مؤسسته إذ تساعد على بذل مزيد من العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الوصول إلى أفضل النتائج ، لذا هي " مقدرة الشخص أو المؤسسة على التأثير في الآخرين " (AbdaSattar, 2013). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الذي أُعد والمحدد بالمجالات الآتية:(السلطة القسرية)(الإكراه)، سلطة الجاذبية، سلطة الخبرة (المرجعية المهنية)، السلطة

الشرعية(القانون)، سلطة المكافأة(الثوابية)، سلطة الاقناع). .

القادة الأكاديميون: يقصد بهم في هذه الدراسة كل من يشغل منصباً إدارياً من الأكاديميين كرئيس جامعة، ونائب رئيس، وعميد كلية أو معهد، ومساعد رئيس جامعة، ونائب عميد ومساعد عميد، ورئيس قسم أكاديمي).

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة الواقعة ضمن اقليم شمال الأردن.

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة الواقعة ضمن اقليم شمال الأردن (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، وآل البيت، وجدارا الخاصة، وإربد الخاصة، وعجلون الوطنية، وجرش الخاصة).

حدود زمنية: اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2020/2019م.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات اقليم شمال المملكة الأردنية الهاشمية؛ والبالغ عددهم(2710) عضو هيئة تدريس حسب احصائيات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2018)، والجدول(1) يبين ذلك.

الجدول(1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة والجنس والرتبة الأكاديمية

المتغير	النوع	العدد	%
نوع الجامعة	حكومية	2242	83%
	خاصة	468	17%
المجموع		2710	100%
الجنس	ذكور	2112	78%

المتغير	النوع	العدد	%
	إناث	598	22%
	المجموع	2710	100%
الكلية	انسانية	1324	49%
	علمية	1386	51%
	المجموع	2710	100%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	459	17%
	أستاذ مساعد	821	30%
	أستاذ مشارك	758	28%
	أستاذ	672	25%
	المجموع	2710	100%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (550) عضو هيئة تدريس، وبنسبة (20%) وقد استرجع من الاستبانات التي تم توزيعها (398) بنسبة (72%) من العينة، وقد استبعد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، واستقرت العينة النهائية (384) وبنسبة (14%) من المجتمع الأصلي للعينة. والجدول (1) يبين خصائص العينة.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجامعة والجنس والكلية والرتبة الأكاديمية

المتغير	النوع	العدد	%
نوع الجامعة	حكومية	271	70.6%
	خاصة	113	29.4%
	المجموع	384	100%
الجنس	ذكور	295	76.8%
	إناث	89	23.2%
	المجموع	384	100%
الكلية	انسانية	202	52.6%
	علمية	182	47.4%
	المجموع	384	100%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	77	20%
	أستاذ	79	20.6%
	أستاذ مشارك	119	31%
	أستاذ مساعد	109	28.4%
	المجموع	384	100%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، فقد تكونت الأداة من (27) فقرة موزعة على (6) مجالات وهي السلطة القسرية (الإكراه)، سلطة الجاذبية، سلطة الخبرة (المرجعية المهنية)، السلطة الشرعية (القانون)، سلطة المكافأة (الثوابية)، سلطة الاقتناع. وتكونت الأداة من جزأين:

– **الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات الشخصية عن المستجيب وهي (نوع الجامعة والجنس والكلية والرتبة الأكاديمية).

– **الجزء الثاني:** استبانة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء، من أساتذة الجامعات الأردنية من تخصص الإدارة العامة والإدارة التربوية، والقياس والتقييم، وكان الغرض من التحكيم هو التحقق من درجة مناسبة الصياغة اللغوية لل فقرات ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر أي التي لم تحصل على نسبة موافقة (80%) من آراء المحكمين. وقد تكونت استبانة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية بصورتها الأولية من (39) فقرة موزعة على سبعة مجالات (السلطة القسرية) (الإكراه)، سلطة الجاذبية، سلطة الخبرة (المرجعية المهنية)، السلطة الشرعية (القانون)، سلطة المكافأة (الثوابية)، سلطة الاقتناع، وسلطة المعلومات والمكانة الاجتماعية؛ وتم حذف مجال سلطة المعلومات والمكانة الاجتماعية، وحذف (5) فقرات من فقرات الاستبانة، فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (27) فقرة، موزعة على المجالات الستة الآتية:

– **المجال الأول:** وله (5) فقرات وهي الفقرات من (1-5)

– **المجال الثاني:** وله (5) فقرات وهي الفقرات من (6-10)

– **المجال الثالث:** وله (4) فقرات وهي الفقرات من (11-14)

– **المجال الرابع:** وله (4) فقرات وهي الفقرات من (15-18)

– **المجال الخامس:** وله (4) فقرات وهي الفقرات من (19-22)

– **المجال السادس:** وله (5) فقرات وهي الفقرات من (23-27).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة وهو باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (2) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات مصادر السلطة

المجال	معامل الثبات
السلطة القسرية (الإكراه)	0.87
سلطة الجاذبية	0.89
سلطة الخبرة (المرجعية المهنية)	0.90
السلطة الشرعية (القانون)	0.87
سلطة المكافأة (الثوابية)	0.89
سلطة الاقناع	0.90

يبين الجدول (2) قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة، وقد جاءت قيم ثبات عالية، إذ تراوحت قيم الثبات بين (0.87: 0.90)، وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الرباعي لمعرفة دلالة الفروق، واختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروق بين مستويات متغير الرتبة الأكاديمية. واعتمد الباحثون المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

– المدى الأول $1.33 + 1 = 2.33$ منخفض.

– المدى الثاني $1.33 + 2.34 = 3.67$ متوسط.

– المدى الثالث $1.33 + 3.68 = 5$ مرتفع.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	السلطة القسرية	3.58	0.80	متوسطة
2	6	سلطة الاقناع	3.17	0.99	متوسطة
3	5	سلطة المكافأة	3.12	0.88	متوسطة
4	2	سلطة الجاذبية	2.85	0.83	متوسطة
5	3	سلطة الخبرة	2.76	0.94	متوسطة
6	4	السلطة الشرعية	2.74	0.94	متوسطة
الأداة ككل			3.05	0.49	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وانحراف معياري مقداره (0.49) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (2.74-3.58) إذ جاءت جميع المجالات بدرجة (متوسطة)، وجاء مجال "السلطة القسرية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما جاء مجال "السلطة الشرعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري مقداره (0.94).

وتفسر هذه النتيجة بأن الممارسات القيادية لا زالت تقليدية تستند إلى الإكراه والقسر وذلك من خلال التأثير على المرؤوسين بالمركز الوظيفي الذي يشغله القادة، وقد يعود ذلك إلى انخفاض مستوى الإدراك للثقافة التنظيمية للجامعات وما يتطلبه المنصب القيادي للأكاديمي من مقدرات للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، ولا يدرك القادة الأكاديميون بأن قيادة النظائر أي الزملاء هي افقية بتفسير الأعمال والواجبات الأكاديمية بروح الفريق وإزالة الفوارق بينهما والشعور بالمناخ العائلي بعيداً عن الصراعات البيئية والتي يسببها النمط القيادي القسري.

وتدل نتيجة حصول السلطة الشرعية على الرتبة الأخيرة على انخفاض مستوى الالتزام بالقانون والتعليمات النازمة للعمل والتي تشعر العاملين إذا ما طبقت على أكمل وجه تحقق العدالة التنظيمية لديهم لأنهم يشعرون بأن الجميع متساوون أمام القانون. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Momani and Bushamin, 2018)؛ و (Rugby, and Owaydat,

(2019)؛ بينما اختلفت مع نتيجة دراسة كل من دراسة (Al-Noubani, 2003)؛ (Al-Saud, (2008). (Dousa and Hussein, 2009)؛ (and Al-Assaf, 2009).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: السلطة القسرية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال السلطة القسرية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (4) يوضح ذلك

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال السلطة القسرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يستطيع رئيسي اتخاذ إجراءات ضبطية بحقي في حالة مخالفتي	4.16	1.04	مرتفعة
2	2	يستطيع رئيسي التنسيب بعدم منحي زيادة في الأجر إذا كان أدائي أقل من المستوى المطلوب.	3.93	0.92	مرتفعة
3	3	يستطيع رئيسي اتخاذ إجراءات عقابية بحقي إذا أصبح تأخري عن العمل عادة يومية.	3.58	0.98	متوسطة
4	4	يستطيع رئيسي إيقاف علاوتي إذا كان أدائي لعملي غير مرض.	3.22	1.02	متوسطة
5	5	يستطيع رئيسي إيقاع عقوبة قاسية بحقي إذا قصرت بواجباتي.	3.01	1.03	متوسطة
		المجال ككل	3.58	0.80	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال السلطة القسرية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.80) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "السلطة القسرية" ما بين (3.01 - 4.16)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على أن "يستطيع رئيسي اتخاذ إجراءات ضبطية بحقي في حالة مخالفتي" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (1.04) بينما جاءت الفقرة (5) ونصها "يستطيع رئيسي إيقاع عقوبة قاسية بحقي إذا قصرت بواجباتي" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.03). وتفسر هذه النتيجة بأن القادة الأكاديميين يتخذون قرارات بحق المرؤوسين في حالة مخالفتهم للواجبات أو القيام بما يسند إليهم من خلال موقعهم القيادي ومساحة السلطة المفوضة لهم.

المجال الثاني: سلطة الجاذبية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال سلطة الجاذبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال سلطة الجاذبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	أطور علاقات شخصية مع رئيسي.	2.86	1.03	متوسطة
2	9	استمتع في التعامل مع رئيسي.	2.86	1.04	متوسطة
3	6	يمتلك رئيسي شخصية محبة.	2.85	0.953	متوسطة
3	10	أرغب أن أكون مشابهاً لرئيسي.	2.85	1.07	متوسطة
5	7	أعجب برئيسي لأنه يعامل الجميع بعدالة.	2.83	1.01	متوسطة
المجال ككل					
			2.85	0.83	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال سلطة الجاذبية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري بلغ (0.83) وجاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "سلطة الجاذبية" ما بين (2.83-2.86)، إذ جاءت الفقرة (8) والتي تنص على أن "أطور علاقات شخصية مع رئيسي" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (1.03) بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "أعجب برئيسي لأنه يعامل الجميع بعدالة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (1.01).

المجال الثالث: سلطة الخبرة

لبيان درجة تقدير فقرات مجال سلطة الخبرة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال سلطة الخبرة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	أعتمد على رئيسي في حل مشكلات العمل لأن رأيه صائب.	2.79	1.03	متوسطة
2	14	يمتلك رئيسي خبرة مهنية متميزة أعتمد عليها في إنجاز مهمتي.	2.78	1.20	متوسطة
3	13	يمتلك رئيسي تدريباً عملياً متخصصاً في مجال عمله.	2.74	1.15	متوسطة
4	12	يمتلك رئيسي المعرفة في حل المشكلات الفنية والتقنية في العمل.	2.72	1.09	متوسطة
المجال ككل					
			2.76	0.94	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال سلطة الخبرة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.94) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " سلطة الخبرة " ما بين (2.72-2.79)، وجاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (11) والتي تنص على أن " أعتد على رئيسي في حل مشكلات العمل لأن رأيه صائب " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (1.03) بينما جاءت الفقرة (12) ونصها " يمتلك رئيسي المعرفة في حل المشكلات الفنية والتقنية في العمل " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري بلغ (1.09).

المجال الرابع: السلطة الشرعية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال السلطة الشرعية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (7) يوضح ذلك :

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال السلطة الشرعية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يحدد رئيسي ما يجب أن أقوم به في العمل.	2.83	1.11	متوسطة
2	17	يمنح المنصب الذي يشغله رئيسي الحق في تعديل الإجراءات المتعلقة بعمل.	2.73	1.05	متوسطة
3	18	أقوم بتنفيذ تعليمات رئيسي لأنه المسؤول مني في العمل.	2.71	1.17	متوسطة
4	16	يوجب الموقع الوظيفي لرئيسي التزام العاملين بدعم قراراته.	2.69	1.05	متوسطة
المجال ككل					
			2.74	0.94	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال السلطة الشرعية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري بلغ (0.94) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " السلطة الشرعية " ما بين (2.69-2.83)، وجاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (15) والتي تنص على أن "يحدد رئيسي ما يجب أن أقوم به في العمل " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (1.11) بينما جاءت الفقرة (16) ونصها " يوجب الموقع الوظيفي لرئيسي التزام العاملين بدعم قراراته " بالرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري بلغ (1.05).

المجال الخامس: سلطة المكافأة

لبيان درجة تقدير فقرات مجال سلطة المكافأة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال سلطة المكافأة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يستطيع رئيسي أن يوصي لأصحاب الإنجاز المتميز بالحوافز.	3.56	1.27	متوسطة
2	21	يستطيع رئيسي توفير فرص التطوير للعاملين معه.	3.03	1.06	متوسطة
3	19	يقوم رئيسي بالتنسيب بترقيتي إذا كان أدائي مرضياً.	2.96	1.12	متوسطة
4	20	يمتلك رئيسي سلطة منحي علاوة ليزيد من أدائي بمستوى جيد.	2.93	1.08	متوسطة
المجال ككل					
			3.12	0.88	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات

الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال سلطة المكافأة جاءت

متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري بلغ (0.88) وتراوحت المتوسطات

الحسابية لفقرات مجال "سلطة المكافأة" ما بين (2.93-3.56)، وجاءت جميع فقرات المجال

بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (22) والتي تنص على أن يستطيع رئيسي أن يوصي لأصحاب

الإنجاز المتميز بالحوافز " في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ

(1.27) بينما جاءت الفقرة (20) ونصها " يمتلك رئيسي سلطة منحي علاوة ليزيد من أدائي

بمستوى جيد " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري بلغ (1.08).

المجال السادس: سلطة الاقتناع

لبيان درجة تقدير فقرات مجال سلطة الاقتناع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والدرجة والرتبة والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال سلطة الاقتناع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يحدد رئيسي المهمات للعاملين بشكل مرغوب فيه.	3.39	1.25	متوسطة
2	24	يبين رئيسي للعاملين أهمية المهمات التي أوكلها لهم.	3.24	1.16	متوسطة
3	25	يقنع رئيسي العاملين بالمهام الجديدة.	3.12	1.10	متوسطة
4	26	ينمي رئيسي روح المنافسة بين العاملين.	3.07	1.15	متوسطة
5	27	يشجع رئيسي الأفكار الجديدة غير النمطية.	3.03	1.27	متوسطة
المجال ككل					
			3.17	0.99	متوسطة

يبين الجدول (9) أن درجة تقدير ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، على مجال سلطة الاقتناع جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري بلغ (0.99) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " سلطة الاقتناع " ما بين (3.03-3.39)، وجاءت جميع فقرات المجال بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (23) والتي تنص على أن " يحدد رئيسي المهمات للعاملين بشكل مرغوب فيه " في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري بلغ (1.25) بينما جاءت الفقرة (27) ونصها " يشجع رئيسي الأفكار الجديدة غير النمطية " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.27).

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، الجنس، الكلية، الرتبة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات نوع الجامعة، الجنس، الكلية، والرتبة والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حسب متغيرات: نوع الجامعة، الجنس، الكلية، الرتبة.

المتغير	الفئات	س ع	السلطة القسرية	سلطة الجاذبية	سلطة الخبرة	السلطة الشرعية	سلطة المكافأة	سلطة الاقتناع	معدل
نوع الجامعة	حكومية	س	3.59	2.88	2.75	2.68	3.12	3.18	3.06
		ع	0.79	0.81	0.94	0.93	0.87	0.97	0.49
	خاصة	س	3.55	2.78	2.78	2.87	3.11	3.13	3.05
		ع	0.82	0.90	0.95	0.95	0.92	1.04	0.49
الجنس	ذكور	س	3.62	2.83	2.73	2.72	3.15	3.22	3.07
		ع	0.78	0.83	0.95	0.93	0.87	0.98	0.52
	إناث	س	3.43	2.92	2.85	2.79	3.02	3.00	3.01
		ع	0.82	0.84	0.92	0.99	0.91	1.00	0.39
الكلية	إنساني	س	3.56	2.85	2.78	2.79	3.16	3.13	3.06
		ع	0.80	0.88	0.97	0.94	0.96	0.99	0.53
	علمي	س	3.60	2.86	2.74	2.68	3.07	3.21	3.05
		ع	0.80	0.78	0.92	0.94	0.79	0.99	0.45
الرتبة	أستاذ	س	3.79	2.85	2.87	2.64	2.96	2.99	3.04

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد السابع، العدد الرابع، 2022.

المتغير	الفئات	س ع	السلطة القسرية	سلطة الاجاذبية	سلطة الخبرة	السلطة الشرعية	سلطة المكافأة	سلطة الافتناع	كل
الأكاديمية		ع	0.83	0.86	0.97	0.99	0.80	0.93	0.50
	أستاذ	س	3.58	2.87	2.87	2.74	3.30	3.17	3.10
	مشارك	ع	0.63	0.77	1.00	1.00	0.95	1.02	0.56
	أستاذ	س	3.53	2.94	2.62	2.93	3.30	3.32	3.13
	مساعد	ع	0.85	0.93	0.84	0.78	0.83	0.85	0.46
	مدرس	س	3.42	2.69	2.67	2.56	2.73	3.15	2.89
		ع	0.87	0.74	0.94	0.98	0.76	1.15	0.38

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مصادر سلطة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حسب متغيرات نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، الجنس (ذكر، أنثى)، الكلية (إنسانية، علمية) الرتبة (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، مدرس)، ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات (نوع الجامعة والجنس والكلية والرتبة الأكاديمية) في استجابة عينة الدراسة عن درجة ممارسة مصادر السلطة (السلطة القسرية وسلطة الاجاذبية وسلطة الخبرة والسلطة الشرعية وسلطة المكافأة وسلطة الافتناع) لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجامعة هوتلنج = 0.02 ح = 0.39	السلطة القسرية	0.02	1	0.02	0.02	0.88
	سلطة الاجاذبية	1.10	1	1.10	1.59	0.21
	سلطة الخبرة	0.01	1	0.01	0.01	0.93
	السلطة الشرعية	2.49	1	2.49	2.87	0.09
	سلطة المكافأة	0.01	1	0.01	0.01	0.92
	سلطة الافتناع	0.00	1	0.00	0.00	0.95
	الكلية	0.00	1	0.00	0.00	0.95
الجنس هوتلنج = 0.04 ح = 0.04	السلطة القسرية	3.52	1	3.52	5.70	*0.02
	سلطة الاجاذبية	0.90	1	0.90	1.29	0.26
	سلطة الخبرة	1.56	1	1.56	1.77	0.18
	السلطة الشرعية	0.57	1	0.57	0.65	0.42
	سلطة المكافأة	0.41	1	0.41	0.57	0.45
	سلطة الافتناع	4.33	1	4.33	4.48	*0.04
	الكلية	0.13	1	0.13	0.53	0.47

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.22	1.51	0.94	1	0.94	السلطة القسرية	الكلية هوتلنج = 0.02 ح = 0.39
0.78	0.08	0.06	1	0.6	سلطة الجاذبية	
0.38	0.79	0.70	1	0.70	سلطة الخبرة	
0.23	1.47	1.28	1	1.28	السلطة الشرعية	
0.57	0.32	0.23	1	0.23	سلطة المكافأة	
0.14	2.18	2.10	1	2.10	سلطة الاقتناع	
0.93	0.01	0.00	1	0.00	الكلية	الرتبة الأكاديمية ويليكس = 0.84 ح = 0.00
*0.02	3.25	2.01	3	6.03	السلطة القسرية	
0.22	1.49	1.04	3	3.11	سلطة الجاذبية	
0.12	1.99	1.76	3	5.27	سلطة الخبرة	
*0.03	2.92	2.53	3	7.59	السلطة الشرعية	
*0.00	9.45	6.88	3	20.64	سلطة المكافأة	
0.17	1.71	1.65	3	4.94	سلطة الاقتناع	الخطأ
*0.01	4.00	0.95	3	2.85	الكلية	
		0.62	377	233.20	السلطة القسرية	
		0.69	377	261.61	سلطة الجاذبية	
		0.88	377	332.35	سلطة الخبرة	
		0.87	377	327.25	السلطة الشرعية	
		0.73	377	274.57	سلطة المكافأة	الكلية
		0.97	377	363.93	سلطة الاقتناع	
		0.24	377	89.54	الكلية	
			384	5157.72	السلطة القسرية	
			384	3386.60	سلطة الجاذبية	
			384	3265.25	سلطة الخبرة	
			384	3217.19	السلطة الشرعية	
			384	4032.69	سلطة المكافأة	
			384	4228.44	سلطة الاقتناع	
			384	3673.45	الكلية	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (11) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الجامعة وذلك على جميع المجالات والكلية.
- ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية للجامعات الأردنية واحدة بصرف النظر عن السلطة التي تتبع سواء رسمية أم خاصة، وأغلب القادة في الجامعات الخاصة هم من الجامعات الحكومية أو تخرجوا فيها لذا نجد بأنهم يمارسون مصادر السلطة التنظيمية ذاتها

الناظمة للعمل الأكاديمي والإداري.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير للجنس وذلك على مجال (سلطة الجاذبية، سلطة الخبرة، سلطة المكافأة) والكلية؛ بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير للجنس وذلك على مجال (السلطة القسرية وسلطة الاقناع)، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتفسر هذه النتيجة إلى أن الممارسات التي تنعكس على العاملين واحدة بصرف النظر عن جنسهم، كذلك متطلبات الدور الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس واحدة لا تفرق بينهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Saud, and Al-Assaf, 2008).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية وذلك على جميع المجالات والكلية. وربما يعود ذلك إلى أن إدارة الجامعة من خلال مجالسها المختلفة أو القادة الأكاديميين بمختلف التخصصات في الجامعة يتأثرون بالدرجة ذاتها من القرارات التي تصدر من خلال المناصب القيادية ومن يشغلونها بالدرجة ذاتها من التأثير.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وذلك على مجال (سلطة الجاذبية، سلطة الخبرة، سلطة الاقناع)؛ بينما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وذلك على مجال (السلطة القسرية والسلطة الشرعية سلطة المكافأة) والكلية، ولمعرفة دلالة الفروق لصالح أي من مستويات متغير الرتبة الأكاديمية ، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لبيان دلالة الفروق بين مستويات الرتبة الأكاديمية

على مجالات السلطة القسرية، الشرعية، والمكافأة والكلية

المجال	الرتبة الأكاديمية	س	أستاذ	أستاذ مشارك	مساعد	مدرس
السلطة القسرية	أستاذ	3.79	-	0.07	* 0.03	* 0.00
	أستاذ مشارك	3.58	0.07	-	0.61	0.15
	مساعد	3.53	* 0.03	0.15	-	0.34
	مدرس	3.42	* 0.00	0.15	0.34	-
السلطة الشرعية	أستاذ مشارك	2.74	0.98	-	* 0.05	0.14

المجال	الرتبة الأكاديمية	س	أستاذ	أستاذ مشارك	مساعد	مدرس
سلطة المكافأة	مساعد	2.93	0.7	0.05 *	-	0.75
	أستاذ	3.04	-	0.47	*0.04	0.56
	مساعد	3.13	*0.04	0.12	-	*0.01
الكلي	أستاذ مشارك	3.58	0.36	-	0.72	*0.00
	مدرس	3.42	0.06	*0.00	*0.00	-

يبين الجدول (12) نتائج المقارنات البعدية بين مستويات الرتبة الأكاديمية على النحو الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال السلطة القسرية تعزى للرتبة الأكاديمية وذلك بين مستوى رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مساعد ومدرس وجاءت الفروق لصالح رتبة الأستاذ. وربما يعود ذلك إلى أن الأساتذة من خلال خبرتهم الوظيفية ووصولهم للنضج الوظيفي المرتفع، يرون بأن تلك الممارسات الصادرة من القادة تمثل ممارسات قسرية لا تليق بمستواهم ورتبتهم الأكاديمية، ويمكن كذلك يعود الأمر بأن أغلب القادة قد يكونوا أقل منهم خبرة ونضج وظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال السلطة الشرعية تعزى للرتبة الأكاديمية وذلك بين مستوى رتبة أستاذ مشارك ورتبة أستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد. تعزى هذه النتيجة إلى أن رتبة الأستاذ المساعد لا زال بنظام العقد ولم يثبت في الخدمة الدائمة لذلك يهتمون بالسلطة الشرعية أكثر من الأستاذ المشارك الذي تم تثبيته بالخدمة الدائمة لذلك يشعر بالأمن الوظيفي أكثر من الأستاذ المساعد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال سلطة المكافأة تعزى للرتبة الأكاديمية وذلك بين مستوى رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجال الكلي تعزى للرتبة الأكاديمية وذلك بين مستوى رتبة أستاذ مشارك ورتبة مدرس وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
- العمل على تعزيز ممارسة السلطة المرجعية المهنية المبنية على الخبرة.
- الاهتمام بالمكافأة كمصدر للتأثير في المرؤوسين في الجامعات.
- إبراز دور السلطة الشرعية المستندة على قانون التعليم العالي وقانون الجامعات الأردنية كمصدر لتحقيق العدالة في الإجراءات الإدارية بين العاملين.
- العمل على إزالة الفوارق البينية بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والعمل على

انتهاج سياسة المناخ التنظيمي المفتوح.

References

- AbdalSattar, Magda (2013) "Organizational strength and its relationship to the organizational identity of middle school principals in the first hut district" University of Baghdad. **Journal of the College of Physical Education**, 26 (1): Available at: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=95449>.
- Al-Khashali, Shukr (2006). "The Impact of senior management power sources on choosing growth strategy. A Field Study in Jordanian Banks. **Jordanian Journal of Business Administration**, 2 (1): 96-114.
- Al-Noubani, Mustafa (2003). **The relationship between the sources of the educational leaders' strength, their attitudes towards organizational change, and their organizational commitment in Jordan**, Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Al-Qaryouti, Muhammad (2000). **Organizational behavior: the study of individual and group human behavior in administrative organizations**. Amman: Al-Safa House for Publishing and Distribution
- Al-Salem, Muayyad (2009). **Organizational power**, 1st ed., Amman: enrichment for publication and distribution.
- Al-Saud, Ratib and Al-Assaf, Layla (2008). Sources of The authority of the government secondary school principals in Jordan and their relationship to the control center of the teachers of those schools, **Dirasat Educational Sciences**, 35, (2), 334-359.
- Aunsuer, Youssef and Lyetem, Nagy (2014) The most important sociological determinants used in measuring and shaping organizational worker behavior, **Journal of Social Studies and Research**, 2 (4): 124--144.
- Daft, R .L. (2001) .Organization theory and design. (4th ed) .USA, DPS Associates, Inc.
- Dousa, Asghar and Hussein, Sawsan (2009) "The organizational strength of administrative leaders and their impact on leadership behavior", **Journal of Administration and Economics**, (75): 110-139.
- French and Ravens. 1960. Five bases of power? An empirical investigation, **Journal of Applied Psychology**, 76(1): 106-114.

- Fulmer, R.M. (1983). **The new management. (3rd Ed)** .New York: Macmillan Publishing Co.
- Harem, Hussein (2010). **Organizational behavior: The behavior of individuals and groups in business organizations, 2nd ed.**, Amman: Al-Hamid House for Publishing and Distribution.
- Hussein, Sawsan (2009). The organizational power of administrative leaders and their impact on leadership behavior, **Journal of Administration and Economics**, (75): 110- 139.
- Khader, Ahmad (2017) “the organizational power of kindergarten teachers,” Baghdad University, College of Education for Girls / Kindergarten Department, **Journal of Educational and Psychological Research** (55). Available at the following link: [https://www.iasj.net/iasj? Func = fulltext & aId = 136458](https://www.iasj.net/iasj?Func=fulltext&aId=136458)
- Momani, Sarah and Bushamin, Ahmed (2018). The impact of organizational power on organizational commitment in the organization (Tahiri Muhammad Bashar University case study, **Global Journal of Economics and Business**. 4(2): 164 – 181.
- Robbins, S. (1998). **Organizational behavior. (8th Ed)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Rugby, Nemati and Owaydat, Abdullah (2019). The organizational strength of private secondary school principals in the capital Amman governorate and their relationship to administrative creativity. **Al-Manara Journal for Research and Studies**, 25 (2): 475- 518.