

القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن

د. أحمد محمد بدح

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

Badah99@hotmail.com

المخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (2012/2013)، واستخدم الباحث أداتان لجمع البيانات: الأولى أداة القيادة التحويلية وتكونت من (29) فقرة ضمن مجالات تضم (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية)، والثانية: أداة الثقافة التنظيمية، وتكونت من (27) فقرة تقيس مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان، وتم التأكد من صدق وثبات الأداتين، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لإجابات أفراد عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً وبمتوسط حسابي مقداره (3.30) وأن مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع بلغ (3.01) وبدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها من خلال تحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تخدم سوق العمل الأردني والعربي وتلبي حاجاته.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، كليات المجتمع.

مقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً مذهلاً وسريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، مما يتوقع معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العمل، ومنها طبيعة الدور القيادي لعميد كلية المجتمع، والذي ينتظر أن يغير من أساليبه ونظرياته ليكون أفدر على المواجهة، مما يجعل الإلمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية أمراً

ضرورياً، فلم يعد الدور القيادي للعميد مجرد تسيير شؤون الكلية تسييراً روتينياً والتأكد من سير الدراسة فيها، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير وسريع التغير.

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية، والأداة المحركة للعمل، وهي عامل رئيسي من عوامل نجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وحفز واتصال ودفع في كل المؤسسات، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويتضمن مواصفات المبادأة والتمثيل والاتصال والتكامل والإنتاج، وتستطيع الإدارة الحصيصة تحقيق الأهداف المؤسسية عندما تتوفر لها قيادات إدارية كفوة نزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها (سمارة، 2007).

وما ينطبق على الإدارة بشكل عام ينطبق على الإدارة التربوية بشكل خاص، فالمؤسسات تحتاج إلى قيادات تربوية قادرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية، وعلى التخطيط الاستراتيجي في تطوير وإدارة التغيير وتجنب الأزمات، لتواكب التطورات والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الطويل، 2006).

لذلك يجب أن تتوفر في القائد التربوي خصائص يتميز بها كالخبرة العملية، والمقدرة على التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة، والمقدرة على تنسيق جهود العاملين بشكل فاعل، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما يجب أن يتحلى بالصبر، والحكمة والجدية في العمل، وأن يكون قدوة للآخرين، وقادراً على التأثير في التابعين له وتحفيزهم (العمارة، 1999).

وتعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة أساسية للضبط والسيطرة والرقابة المحكمة فحسب إلا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والملهم للقيادة مرتكزاً محورياً في دورهم القيادي، وقد فرض هذا الدور المتطور على قادة المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين، وكذلك التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يقيموا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح (رشيد، 2003).

وبما أن كليات المجتمع تعتبر مؤسسات تربوية حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن عمادات هذه الكليات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت بها من أهداف وغايات

تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبتين، حيث يشكل التعليم في كليات المجتمع في الأردن المرحلة الأولى في سلم التعليم العالي من جهة، ويقع في قمة التعليم الفني (التقني)، ويرفد سوق العمل بالفنيين (مساعدى الاختصاصيين)، وهذا يفرض على تلك القيادات توفير قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة التي يفرضها سوق العمل والتعامل معها بكفاءة واقتدار، (مريان وجردات، 2010).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تساعد على الارتقاء بالفهم والقدرة على تفسير كل ما يحيط بالتنظيم، ويقصد بذلك أن طبيعة وتكوين القائد قد تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، كما أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالأثار المتبادلة من قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته إدارتهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (الطويل، 2006).

كما تسهم الثقافة التنظيمية في بناء جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل، كما أنه يزيد من مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، فيجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تحسين وسائل تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة (شلعوط، 2003).

وتتضح أهمية القيادة التحولية في كليات المجتمع لما لها من انعكاس على الثقافة التنظيمية، من خلال تطبيق الإدارة اللامركزية، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين، ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الثقافة التنظيمية كونها تشكل عنصر فاعل في تحديد الفاعلية القيادية، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً أكبر من أنموذج القيادة أو شخصية القائد في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، وتتصف عمادات كليات المجتمع في الأردن بالمركزية الشديدة، كما تمارس جامعة البلقاء التطبيقية (صاحبة الولاية الإدارية على كليات المجتمع) سيطرة كاملة على شؤون هذه الكليات، فليس من السهل على إدارات كليات المجتمع أن تجري تغييرات على منهاج كليات المجتمع لتستجيب للاحتياجات المهارية التي يتطلبها سوق العمل، إذ أن أية تغييرات من هذا النوع تحتاج إلى المصادقة عليها من جامعة البلقاء التطبيقية، كما أن عملية التصديق تلك طويلة ومعقدة، وحتى كليات المجتمع الخاصة تحتاج إلى مصادقة الجامعة على أي تغيير في منهجها، كما أن العائق الأكبر الذي يحول دون استجابة كليات المجتمع لمتطلبات سوق العمل هو أن هذه الكليات تدار بطريقة أكاديمية صرفة لا وفقاً للأسس التقنية (تدريبية

مهارية). فالكليات مسئولة أمام الجامعة حول نجاح طلبتها في الامتحان الشامل، بينما لا يترتب على هذه الكليات أية مسؤولية اتجاه نجاح أو إخفاق طلبتها في سيرتهم العملية بعد التخرج، كما أن الكليات لا تتلقى حوافز ذات شأن تساعد في تطوير نظام متكامل من علاقات الشركة والمشاركة مع مجتمع أصحاب الأعمال والجهات المستخدمة (مريان وجرادات، 2010).

لذلك تحتاج كليات المجتمع إلى قادة يعملون على تحويلها من مؤسسات أكاديمية بحثية إلى مؤسسات تقنية توائم سوق العمل، وإن هذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام المنظمى لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، وترفع من مقدرات العاملين بالنظم التربوية، وتمنحهم هامش مناسبة لحرية الأداء، وتستجيب بفاعلية لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛ لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن وثق بقدرات الآخرين، قيادة محفزة تمتلك رؤية لمستقبل كليات المجتمع، قيادة تعيش ديمومة استبصار حاجات المجتمع وإمكاناته، وتعمل بفاعلية على الاستجابة الفاعلة لحاجاته دائمة التغيير، وتدفع العاملين فيها لتحقيق هذه الغايات عبر المشاركة في الرؤية وصياغة الأهداف والمشاركة الواعية في صنع القرارات لتحقيق التميز في الأداء، وتتمثل هذه القيادة في ممارسة أسلوب القيادة التحويلية باعتبارها عملية حساسة لبناء المنظمات والمؤسسات من خلال تشاركية الرؤى وتوزيع المهام القيادية وبناء ثقافة تنظيمية تعزز مناحات المنظمات المعرفية والتعليمية، فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يمنحون هامشاً أوسع من الحرية في أداء العمل، وبلورة الأفكار الجديدة، وإشراك الآخرين في مناقشتها، وفحص ما توصلوا إليه بشأنها، ويمتلك القائد التحويلي المقدرة على جذب الأفراد المبدعين الذين يضع أمامهم رؤية محفزة، ويطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها، الأمر الذي يسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار (المرسي، 2006).

وتبرز أهمية أن تراعي كليات المجتمع وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومرنة في تمكينها من تحقيق التحسين المستمر في العمليات، وإيجاد بيئة إيجابية مشجعة، وتقديم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلات طلبتها، وأن تصبح شريكة فاعلة في إعداد الشباب الأردني لسوق العمل، وأن تتخذ خطوات عاجلة لربط برامج كليات المجتمع بالاحتياجات المهنية وفرص العمل المتوفرة في سوق العمل، وهذه الخطوات يجب أن تشمل تغييرات في الطرق التي تتبعها الكليات في تخطيط برامجها التعليمية، وفي الطريقة المتبعة في ملء المناصب والوظائف الأكاديمية والإدارية، وفي هيكل السلطة والمسؤولية في الكليات، وفي أنماط المعلومات والبيانات التي يتم جمعها لغايات التخطيط والرقابة الإدارية والمالية.

مشكلة الدراسة

تظهر الدراسات السابقة كدراسة الغامدي (2000) ودراسة الخوالدة وجرادات (2011) إن ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي جاءت متوسطة، ولا شك إن ممارسة أساليب القيادة التحويلية يعتبر من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية، والتي تقود إلى التركيز في حركة العاملين ونشاطهم في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف العاملين والكلية على حد سواء وتوخي التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين العاملين، وتجدد من خلاله أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتؤثر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين، وقدرة القائد التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الكلية، فالثقافة التنظيمية تتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها تحفيز العاملين نحو الإنجاز الفعال. وبناء على ما تقدم اختار الباحث دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة، باعتبار أن القيادة التحويلية تعد من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك الثقافة التنظيمية التي تعد موضوعاً حديثاً نسبياً، ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين كمصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لكليات المجتمع وممارسة عمليات التعلم والتطوير والإبداع المستمر وتحولها من مؤسسات أكاديمية إلى مؤسسات تقنية تدريبية تخدم حاجات سوق العمل الأردني والعربي؛ لذلك فالظروف المتغيرة والتطورات المتسارعة تتطلب من عمداء كليات المجتمع أن تكون قيادات إدارية تحويلية، تتمتع بكفايات عالية قادرة على إحداث التغييرات، بما يكفل وصولها إلى مستوى أداء عالٍ يمكنها من مواجهة الظروف المحلية والخارجية لسوق العمل، ويوفر لها موارد بشرية كفؤة وقيادات إدارية قادرة على التعامل مع مجالات التغيير ضمن ثقافة تنظيمية إيجابية منتجة.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1) ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 2) ما مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 3) هل توجد علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى العمداء ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:

الأهمية النظرية:

تظهر الأهمية النظرية للدراسة في كونها تناولت موضوعاً إدارياً وتربوياً معاصراً مازالت أبعاده غير واضحة لشريحة واسعة من قطاع التعليم العالي وكليات المجتمع، ويتوقع أن يضيف معرفة جديدة من خلال ما تحتويه هذه الدراسة من إطار نظري يتعلق بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الأردنية.

الأهمية العملية:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واللجنة المشرفة على كليات المجتمع في جامعة البلقاء التطبيقية وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن.

كما يؤمل أن تقدم أدوات بحثية تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات تفيد الباحثين في إجراء دراسات ميدانية ذات صلة.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى العمداء ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن وبيان العلاقة بينهما.

التعريفات الإجرائية

القيادة التحويلية: هي القيادة التي يوتر سلوك عميد الكلية فيها في تغيير قيم ودوافع العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس في كلية المجتمع من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاعتبارات الفردية ويحولهم بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم والارتقاء بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد وتحويلها للصالح العام للكلية وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع الكلية مستقبلاً.

الثقافة التنظيمية: مجموعة من القيم والمعتقدات والموقف والمعايير والقواعد المشتركة بين العاملين في كليات المجتمع والتي تشمل على الأفعال والأقوال والاتجاهات السائدة في الكلية والمؤثرة على أداء عميد الكلية.

كليات المجتمع: كل مؤسسة تعليمية تقوم بتدريس نوع من أنواع المواد التعليمية والمهارات بعد المرحلة الثانوية ولا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة واحدة ولا تزيد على ثلاث سنوات وتشمل

كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان والتي تشرف عليها جامعة البلقاء التطبيقية في مدينة السلط.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بأداتي الدراسة وصدقهما وثباتهما، واقتصرت على جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان في الأردن للعام الجامعي (2012/2013).

الإطار النظري:

إن ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التربوية ملائمة للتحديات التي تواجه المنظمات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وإن أثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة التعليمية، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، واستثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المنظمة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى، وتعمل على رفع قدرة وكفاءة المنظمات التربوية على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، وبأنها كذلك تفاعل بين القائد والعاملين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، وفي ضوء المعطيات السابقة يمكن استخلاص عدة مؤشرات للدور القيادي الذي يمارسه القائد التحويلي في الكلية والذي يسعى إلى تحقيق أهداف جوهرية في مساعدة العاملين على تكوين وتنمية ثقافة تنظيمية تعليمية مهنية متخصصة والحفاظ عليها إذ تحكمهم معايير المسؤولية الجماعية، والسعي نحو تحديد الهدف التعاوني وتبني قيم الكلية (Leithwood, 1994).

يتضح مما سبق أهمية التغيير التي تنفرد بها القيادة التحويلية عن الاتجاهات التقليدية للقيادة، إذ تهدف إلى الارتقاء بمستوى المنظمة التربوية من حالة لأخرى، وذلك من أجل تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها وتطوير الدور القيادي داخل المنظمة، بينما القيادة التقليدية هي قيادة من أجل الاستقرار (Leithwood, 1993).

وحدد باس وأفوليو (Bass & Volio, 1990) عناصر القيادة التحويلية وأطلق عليها

(Four's) وهي:

1) القدرة الخارقة (الجادبية) أو التأثير القائم على القدوة والمثال: حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به المرؤوسون، ويضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، وبذلك يعمل المرؤوسين على

محاكات سلوك قادتهم، إذ يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالحي الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشركهم في مواجهة المخاطر، مظهراً سموً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

(2) الحفز الإلهامي: القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

(3) الاستثارة الفكرية: القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

(4) الاهتمام بالفرد: القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه، ويتعرف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد، بمعنى أن يكون قريباً من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

فالقيادة التحويلية في المجال التربوي تستهدف إيجاد أفضل الروابط بين بيئات النظام التعليمي على المستوى الجزئي (Micro) والكلّي (Macro) وإعداد القائد القادر على وضع تخطيط استراتيجي طويل المدى، وإدارة المتغيرات الثقافية التنظيمية لتوظيفها في التنفيذ، وعليه فالقيادة التحويلية تعدّ الأسلوب القيادي المناسب الذي يتم من خلاله التحول من استراتيجيات الرقابة إلى مفاهيم الالتزام وتعزيز الدافعية، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وبناء علاقة مؤثرة بين قيادات تربوية وإدارية مفعمة بكل معاني الطاقة والحيوية، وبين العاملين في هذه المؤسسات لتحقيق التزام مشترك نحو رسالة معينة تستند إلى أهمية تمكين العاملين لدعم التأثير الإيجابي والمستمر في عملية التغيير المنشودة ضمن ثقافة تنظيمية جديدة.

وبصفة عامة تبرز أهمية القيادة التحويلية في كليات المجتمع من خلال تأكيدها على الإلتزام والدافعية والحماس لدى أعضاء هيئة التدريس، والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية،

والتأكيد على العمل كفريق، والتركيز على القيم لانجاز الأهداف التربوية المشتركة (Jang, 2008).

أما الثقافة التنظيمية فلها دور مهم في بقاء ونجاح المنظمات، إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، كما أن الثقافة تساعد الكليات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً وإيجابياً وفي الوقت نفسه، فقد تسبب الثقافة السلبية انحساراً وتراجعاً للكليات، إذ أن الكليات ذات الأداء الرفيع والفاعلية العالية يكون لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات التنظيمية الضعيفة يسير الأفراد في طرق غير واضحة المعالم، مما يعني ضرورة بناء ثقافة تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة قد تقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على فاعلية وأداء الكلية (Robbins, 2003).

وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية للمنظمة لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل بالنقاء العاملين حول عناصرها، بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي، وتتمثل هذه العناصر (شايين، 2011) بما يلي:

- 1) القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.
- 2) المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية إنجازه، والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3) الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
- 4) التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة ويتوقعها كل منهم من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على تلبية احتياجات العامل النفسية والاقتصادية ويدعمها.

فالثقافة التنظيمية التي تحتاجها القيادة التحولية هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين القيادات الإدارية، أي لدى جميع العاملين في الكلية، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل

متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة. أما بوجودها فالوضع يختلف، ذلك لأنها توجه السلوك الإنساني داخل الكلية وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، حيث أنها تشكل بيئة اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل الكلية لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة المنوي إدخالها إلى الكلية، وبالتالي فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادف عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (المرسي، 2006).

الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة الآتية:

أجرت الخوالدة وجرادات (2011)، دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وشملت عينة الدراسة (130) عضو هيئة تدريس و(380) طالبا وطالبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية جاءت بصورة مرتفعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ومتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

وأجرت الطحائية، ووزرماس (2008)، دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية، شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية وبدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية.

أما دراسة العمر (2010) فقد هدفت التعرف على درجة توفر ودرجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، وتقدير درجة ممارسة الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وقد تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور، وبلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وأظهرت نتائج الدراسة: أن توفر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن ممارسة رؤساء

الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحولية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. وأجرى جروسو (Grosso, 2008)، دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القادة التحوليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (49) عضو هيئة تدريس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون المزيد من الرضا الوظيفي بسبب نمط القيادة التحولي المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء لخصائص القيادة التحولية يمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل.

وأجرت شيندا (Chinda, 2008) دراسة هدفت الكشف عن الخبرة القيادية لدى قيادي الجامعات في ثلاثة جامعات تايلندية، وتكونت عينة الدراسة من (15) قائداً أكاديمياً من مستويات القيادة العليا والمتوسطة، واتبعت الدراسة منهج البحث النوعي بإجراء مقابلات معمقة مع هؤلاء القادة ثم قامت بزيارة الجامعات عدة مرات لملاحظة أداء الأعمال للقادة، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الباحثة إلى أن معظم القادة ممارسون لمهارات القيادة التحولية، وإن القيادة التحولية الفعالة تجمع بين الممارسات الشخصية والتنظيمية للقائد.

وفي دراسة عبد الإله (2006) التي هدفت التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال العينة الطبقية العشوائية، وقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بشكل عام تميل إلى ثقافة الإنجاز وأن الثقافة التنظيمية لأعضاء مجلس الجامعة تميل إلى ثقافة الإنجاز بدرجة متوسطة.

وفي دراسة السخني (2005) التي هدفت إلى الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة خمسة مكونات للثقافة التنظيمية هي: الفلسفة، والمعتقدات، والقيم، والعرف، والتوقعات واندرج تحتها (81) فقرة، كما رآها القادة الإداريون الأكاديميون في الجامعات العامة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية لعدد من الفقرات بلغ عددها (29) فقرة تطبق في الجامعات الأردنية.

أما دراسة الهلالي الهلالي (2001)، فهذه هدفت إلى كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحولية والإجرائية على عينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعات المنصورة وطنطا وعين

شمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ودلت أبرز النتائج إلى أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية.

وفي دراسة قام بها ماكنز (Mackenzie, 2001)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك الثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي الارتباطي، وبينت نتائج هذه الدراسة أن القائد التحويلي يتمتع بصفات شخصية تجعل أتباعه يبدعون ويبتكرون، كذلك يحفزهم على القيام بنشاطات تطوعية اختيارية للارتقاء بالعمل التنظيمي للمساهمة في تحسين أداء المنظمة ككل.

وأخيراً دراسة الغامدي (2000) التي هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية و مدى ممارسة خصائص القيادة التحويلية وتأثير متغير الجامعة والوظيفة ونوع التخصص في سلوك القادة التحويليين، وقد أعدت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما أنها تملك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن الوكلاء والعمداء، يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أنها أجريت على العاملين في الجامعات الأردنية والعربية والعالمية لأحد متغيرات الدراسة، أما القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو الكشف عن العلاقة بينهما، ولم تجرِ أي دراسة على كليات المجتمع في الأردن إذ أن لها خصوصية في فلسفتها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية والمهنية والتدريبية حيث تعد الدراسة الحالية الأولى التي تجري على كليات المجتمع في الأردن، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداتي الدراسة وتحديد محاورها والأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل بياناتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وأسلوب المسح الميداني نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2012/ 2013) حيث بلغ عددهم (320) فرداً.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (185) عضو هيئة تدريس بنسبة (57%) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تمثل جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

أداة الدراسة

قام الباحث اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة بتطوير أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد العينة، هما:

- أداة القيادة التحولية: وتتكون من مجموعة من الفقرات عددها (29) فقرة ضمن مجالات تضم (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية)، لقياس مستوى ممارسة عمداء كليات المجتمع للقيادة التحولية.
- أداة الثقافة التنظيمية: وتتكون من مجموعة من الفقرات عددها (27) فقرة تقيس مستوى الثقافة التنظيمية لكليات المجتمع الخاصة في الأردن.

صدق الأداة وثباتها

أولاً: صدق أداتي الدراسة

تم التأكد من صدق أداتي الدراسة بعرضهما على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والتعليم العالي في كليات المجتمع، إذ استقرت أداة قياس ممارسة القيادة التحولية لدى عمداء كليات المجتمع على (29) فقرة، وأداة الثقافة التنظيمية على (27) فقرة، بعد الأخذ بأراء المحكمين إضافة، أو حذفاً، أو تعديلاً.

ثانياً: ثبات أداتي الدراسة

وللتحقق من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Gronbach-Alpha) بين فقراتها، وقد بلغ لأداة ممارسة القيادة التحولية (0.92)، ولأداة الثقافة التنظيمية (0.87) وهي نسب مقبولة لأغراض الدراسة.

ولدى تطبيق أداتي الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إزاء كل فقرة، وأعطيت الخيارات قيماً رقمية (5، 4، 3، 2، 1) بالترتيب لكل من الخيارات المتدرجة، وبعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في مدينة عمان كي يجيبوا على فقراتها وفق الإرشادات الموضحة.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعالجة السؤال الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع في الأردن وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الثقافة التنظيمية كالتالي: أقل من (2.33 قليلة)، ومن (2.33-3.66 متوسطة)، وأكبر من (3.66 كبيرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: نص هذا السؤال على: ما درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الخاصة لدرجة ممارسة عمداء كليات المجتمع لأسلوب القيادة التحويلية ل فقرات أداة الدراسة ومجالاتها والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول 1

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال لممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن.

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال	الرقم
متوسطة	1	0.35	3.62	يركز على إيجاد حس مشترك لدينا برؤية، ورسالة، وأهداف الكلية.	التأثير المثالي	6
متوسطة	2	0.27	3.60	يتسم بالقوة والثقة بالنفس.		1
متوسطة	3	0.31	3.54	يجعل من نفسه قدوة لنا.		4
متوسطة	4	0.31	3.37	يتمثل المعايير الأخلاقية في العمل.		2
متوسطة	5	0.38	3.37	يتبنى ثقافة تنظيمية تعاونية.		5
متوسطة	6	0.42	3.21	تتسجم الأقوال مع الأفعال.		7
متوسطة	7	0.40	3.14	يترفع عن المصالح الشخصية لتحقيق مصلحة الجماعة.		3
متوسطة	1	0.29	3.24	يحث العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية الكلية.	التحفيز الإلهامي	8
متوسطة	2	0.31	3.22	يظهر توقعات عالية عن مستوى أداء العاملين معه.		11
متوسطة	3	0.44	3.08	يعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.		14
متوسطة	4	0.35	2.91	يمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع.		12
متوسطة	5	0.28	2.90	يركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.		13

المجال	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
التحفيز الفكري	9	يطرح رؤية مقنعة للمستقبل.	2.74	0.29	6	متوسطة
	10	يعمل على ربط الخريجين مع سوق العمل.	2.71	0.30	7	متوسطة
	18	يسعى إلى تنمية العاملين مهنيًا بشكل مستمر.	3.61	0.16	1	متوسطة
	20	يساعدنا في إظهار أقصى قدراتنا.	3.40	0.25	2	متوسطة
	15	يدعم تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان العمل.	3.23	0.24	3	متوسطة
	21	يبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تتجم في العمل.	3.19	0.38	4	متوسطة
	19	بحثنا لرؤية المشكلات من زوايا وأبعاد مختلفة.	3.15	0.51	5	متوسطة
	17	يفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال غير الروتينية.	2.97	0.47	6	متوسطة
	16	يسعى لتطوير بيئة العمل لتلائم ومتطلبات التغيير والتطوير.	2.95	0.33	7	متوسطة
	الإعتراف القلبية	22	يعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	3.65	0.27	1
28		يستمع إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم.	3.62	0.41	2	متوسطة
23		يتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	3.62	0.42	3	متوسطة
26		يعاملنا على أننا أفراد متميزون ومنتجون ضمن فريق واحد.	3.58	0.36	4	متوسطة
24		يجعل العمل ذا قيمة ومعنى لنا.	3.55	0.26	5	متوسطة
27		يستجيب لمبادراتنا بفاعلية.	3.52	0.28	6	متوسطة
29		يعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين.	3.48	0.29	7	متوسطة
25		يعامل الجميع بعدل ومساواة.	3.43	0.35	8	متوسطة

يوضح الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لمجال "التأثير المثالي" قد تراوحت بين (3.14 - 3.62)، وقد جاءت الفقرة (6) التي تنص على: "يركز على إيجاد حس مشترك لدينا بروية ورسالة وأهداف الكلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.62) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن عمداء كليات المجتمع يعملون على بناء رؤية ورسالة وأهداف للكلية تقوم على التميز التي هي من متطلبات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي للاعتماد الخاص للكليات، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: " يترفع عن المصالح الشخصية لتحقيق مصلحة الجماعة" بالمرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة كما يتبين من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لمجال "التحفيز الإلهامي" قد تراوحت ما بين (2.71 - 3.24)، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على: " يبحث العاملين معه على المشاركة في تحديد رؤية الكلية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.24) وبدرجة

متوسطة، كما جاءت الفقرة (10) والتي تنص على: "يعمل على ربط الخريجين مع سوق العمل" بالمرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي مقداره (2.71) وبدرجة متوسطة، ويفسر الباحث ذلك إلى أن كليات المجتمع تدار بطريقة أكاديمية صرفة لا وفقاً لأسس تقنية، فالكليات مسئولة أمام جامعة البلقاء حول نجاح طلبتها في الامتحان الشامل عند التخرج، بينما لا يترتب على هذه الكليات أية مسؤولية اتجاه نجاح أو إخفاق طلبتها في سيرتهم العملية بعد التخرج، كما أن تلك الكليات لا تتلقى أية حوافز ذات شأن تساعد في تطوير نظم متكاملة من علاقات الشراكة والمشاركة مع مجتمع أصحاب العمل وسوق العمل بعد التخرج.

ويوضح الجدول (1) أن المتوسطات لمجال "التحفيز الفكري" قد تراوحت ما بين (2.95 - 3.61)، حيث جاءت الفقرة (18) التي تنص على: "يسعى إلى تنمية العاملين مهنيًا بشكل مستمر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن العميد يعمل على تنمية الدور التدريبي معرفياً ومهارياً إلى الحد الذي يسهم في تحقيق أهداف الكلية بشكل متواضع ونظرياً، وذلك لأن الروابط القائمة بين كليات المجتمع والمدرّبين من أصحاب الأعمال تشكل الحلقة الأضعف في نظام التدريب والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، فلكليات المجتمع حالياً تستقطب خريجي الجامعات للعمل لديها كمدرسين وكإداريين حسب متطلبات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لذلك يجب أن تعمل قيادة تلك الكليات على التواصل والتنسيق مع المؤسسات المنظمة لسوق العمل لغايات تبادل المعلومات وزيادة مساهمتها في صياغة المناهج الدراسية للكليات وتطوير برامج التدريب المهني فيها، بينما جاءت الفقرة (16) والتي تنص على: "يسعى لتطوير بيئة العمل لتلائم ومتطلبات التغيير والتطوير" بالمرتبة الأخيرة للمجال بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبدرجة متوسطة.

كما يبين الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لمجال (الاعتبارات الفردية) قد تراوحت ما بين (3.43 - 3.65)، إذ جاءت الفقرة (22) والتي نصها: "يعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن عميد الكلية يوظف قنوات الاتصال المفتوح مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريب باعتبارها أداة فعالة ومؤثرة في سلوكهم الوظيفي وتوجه جهودهم في الأداء وتعزيز انتمائهم للكلية ليتعرف العميد على حاجاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف الكلية بشكل متوازي، بينما جاءت الفقرة (25) والتي تنص على: "يعامل الجميع بعدل ومساواة" في المرتبة الأخيرة للمجال وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن حسب المتوسطات الحسابية لكل مجال.

جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للمجالات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	الاعتبارات الفردية	3.56	0.37	1	متوسطة
1	التأثير المثالي	3.41	0.29	2	متوسطة
3	التحفيز الفكري	3.21	0.35	3	متوسطة
2	التحفيز الإلهامي	2.97	0.30	4	متوسطة
	المجالات ككل	3.30	0.31	-	متوسطة

يوضح الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97 - 3.56)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال (الاعتبارات الفردية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56)، وقد يفسر الباحث ذلك إلى أن هناك اتجاهاً عاماً لعمادات كليات المجتمع الخاصة في الأردن بالاهتمام بالاعتبارات الفردية للإداريين وأعضاء هيئة التدريس من خلال تنمية قدراتهم والاستماع إليهم وتلبية احتياجاتهم وتعزيزها مما يؤدي إلى الارتقاء بأعمالهم، بينما جاء مجال التحفيز الإلهامي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (2.97) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.30) وبدرجة متوسطة، وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطحانية ومزرماس، 2008) و(العمر، 2010) و(الغامدي، 2000) واختلفت مع دراسة (الخوالدة وجرادات، 2011).

السؤال الثاني: نص السؤال على: ما مستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع

الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لمستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاص والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية للفقرات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
34	يعزز العميد الجانب الإنساني في العمل.	3.78	0.45	1 كبيرة
49	مشاركة العميد العاملين بأفراحهم وأتراحهم.	3.72	0.43	2 كبيرة
54	توافر المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في الكلية.	3.69	0.41	3 كبيرة
33	الالتزام بالقوانين وتعليمات الكلية.	3.65	0.28	4 متوسطة
40	القوانين والأنظمة والتعليمات التنظيمية هي الأهم في بيئة العمل.	3.61	0.35	5 متوسطة
41	يشكل الالتزام الروح السائدة في العمل.	3.57	0.41	6 متوسطة
32	الحرص على تحمل المسؤولية.	3.44	0.52	7 متوسطة
37	معايير نجاح الكلية كفاءة العاملين فيها.	3.44	0.33	8 متوسطة
42	تتصف ثقافة العمل الإحساس بالأمن الوظيفي.	3.25	0.36	9 متوسطة
44	تنفيذ برامج تدريبية على أسس ومعايير واضحة.	3.23	0.32	10 متوسطة
48	يتم تكريم وتحفيز العاملين المبدعين في الكلية.	3.16	0.28	11 متوسطة
53	يحرص العميد على تنمية العمل الجماعي المنظم.	3.11	0.30	12 متوسطة
45	المشاركة في حل المشكلات التنظيمية.	3.07	0.19	13 متوسطة
55	تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين من خلال أهداف الكلية.	3.03	0.32	14 متوسطة
50	يسود العمل داخل الكلية روح الفريق والعلاقات الطيبة.	3.01	0.41	15 متوسطة
46	مكافئة أعضاء هيئة التدريس على إنجازاتهم المتميزة.	3.00	0.46	16 متوسطة
43	تسود بين العاملين روح المنافسة الإيجابية.	2.94	0.38	17 متوسطة
36	يفوض العميد بعض الصلاحيات من أجل تطوير العمل.	2.82	0.34	18 متوسطة
51	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الكلية مع متطلبات التطوير والتغيير.	2.81	0.26	19 متوسطة
30	يعتمد معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين.	2.53	0.28	20 متوسطة
56	تشجيع الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين في الكلية.	2.51	0.17	21 متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة الدرجة
31	تحرص الكلية على التنافس مع الكليات الأخرى.	2.48	22 متوسطة
47	يعتمد على مبدأ المساواة في العمل.	2.42	23 متوسطة
38	الشفافية محور أجواء العمل في الكلية.	2.35	24 متوسطة
35	يفصل العميد بين العمل والعلاقات الشخصية.	2.27	25 قليلة
52	يتقبل العميد آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم.	2.18	26 قليلة
39	التشاركية في صناعة القرار.	2.12	27 قليلة
	الفقرات ككل	3.01	- متوسطة

يوضح الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.12 - 3.78) بدرجات مرتفعة ومتوسطة وقليلة، حيث جاءت الفقرة (34) والتي تنص على: "يعزز العميد الجانب الإنساني في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وجاءت الفقرة (49) والتي تنص على: "مشاركة العميد العاملين بأفراحهم وأتراحهم" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي مقداره (3.72)، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة (54) والتي تنص على: "توافر المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في الكلية" وبمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبدرجة كبيرة، ويفسر الباحث ذلك لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل عميد الكلية مشجعاً على إقامة ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال مشاركة العاملين بمناسباتهم وتوفير المعاملة الحسنة لكل من يعمل في الكلية مما يعكس إيجابياً على أدائهم في الكلية ويجعلهم أسرة واحدة من خلال الانسجام والتفاهم بينهم مما يؤثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل ويشجع رغبتهم بالأمن والطمأنينة ويجعلهم يبادرون بإثراء أعمالهم ويرفع من درجة التزامهم بالعمل.

كما جاءت الفقرة (52) والتي تنص على: "يتقبل العميد آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وبدرجة قليلة وجاء بالمرتبة قبل الأخيرة، بينما جاءت الفقرة (39) والتي تنص على: "التشاركية في صناعة القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.12) وبدرجة قليلة، ويعزى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة في نسبة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار الخاصة بالكليات مما يجعل عمداء الكليات ينفردون به على جميع العاملين في الكلية نتيجة شعورهم بأنهم مسئولون أمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وجامعة البلقاء التطبيقية عن كل ما يحدث في الكلية من عمليات حيث تمارس قيادات كليات المجتمع الإدارة المركزية، كما تمارس جامعة البلقاء التطبيقية صاحبة الولاية الإدارية على كليات المجتمع سيطرة كاملة على عملية صنع القرارات

فيها، فإي تغييرات أو اتخاذ قرارات تحدثها الكليات الخاصة تحتاج إلى مصادقة عليها من جامعة البلقاء التطبيقية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الإله، 2006) واختلفت مع دراسة (السخني، 2005).

السؤال الثالث: نص السؤال على: هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى العمداء ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن.

القيادة التحويلية		الثقافة التنظيمية		قيمة ر	مستوى الدلالة
الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري		
3.30	0.35	3.01	0.27	0.79	0.00

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

يتضح من الجدول (4) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ويفسر الباحث الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، إلى أن ممارسة عميد كلية المجتمع لسلوكيات القيادة التحويلية من خلال تأثيره المثالي، وتحفيزه الفكري والإلهامي، والاهتمام الفردي بالعاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس سينعكس إيجابياً على الثقافة التنظيمية فيها، ويعتبر عاملاً مؤثراً يؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية إيجابية للعمل في كليات المجتمع وتأثيرها على قيم ومعتقدات العاملين، وأهداف الكلية وفلسفتها، حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تقوم بدور مؤثر في بلورة ثقافة كليات المجتمع، وقيم العاملين، ورسالة ورؤية الكليات التي يقودونها، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطحاينة و وزرماس، 2008) ودراسة (Macenzie, 2001).

التوصيات

توصى الدراسة بناء على نتائجها بالآتي:

1. عقد ورش عمل تطبيقية لعمداء كليات المجتمع في القيادة التحولية وتدريبهم عليها للعمل على تحويلها من كليات تدار بطريقة أكاديمية إلى كليات تقنية تخدم سوق العمل الأردني والعربي وتلبي حاجاته.
2. ضرورة اهتمام القيادات العليا في كليات المجتمع بمفهوم الثقافة التنظيمية، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى ثقافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها.
3. تفويض الصلاحيات من جامعة البلقاء التطبيقية المشرفة على كليات المجتمع وهيئات المديرين فيها، لتمكين العمداء من تحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمل على أطر إدارية تتخذ من القيادة التحولية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي على مستوى الثقافة التنظيمية فيها.

المراجع:

- الخالدة، عايد أحمد، وجردات، محمد حسن (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحولية. جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، 23 (12) 24-45.
- رشيد، مازن، (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحولية. مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، 25 (1) 18-37.
- السخني، حسن (2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها. أطروحة دكتوراه. كلية التربية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- سمارة، فوزي، (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- شاين، إدجار (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شلعوط، فريز، (2003). نظريات في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد.
- الطحائنة، زياد، ووزرماس، إبراهيم، (2008). العلاقة بين القيادة التحولية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 9 (1) 88-107.
- الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد الإله، سمير (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- العمايرة، محمد (1999). التربية والتعليم في الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر.
- العمر، امنية (2010). خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الغامدي، سعيد (2000). القيادة التحولية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك

خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

المرسي، جمال (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مريان، نادر، وجرادات، طاهر (2010). *كليات المجتمع في الأردن*. عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.

الهلالى الهلالى (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية). مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، 7 (21) 95 - 120.

Grosso, F. (2008). *Motivating faculty through transformational leadership: Study of the relationship between presidential leadership behavior and faculty behavior*. Retrieved on Nov. 18, 2013 from http://www1.umn.edu/ohr/prod/groups/ohr/@pub/@ohr/documents/asset/ohr_asset_124951.pdf.

Bass, M. & Volio, B. (1990). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. U.S.A., Sage Publication.

Chinda, S. (2008). *A Comparative study of administrative leadership in universities*, Ph.D. Dissertation. Victoria University, USA.

Jung, D. I. et. al. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organization innovation: Hypothesis and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 7(14), 535 – 544.

Leithwood, K. (1993). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 6-8.

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Education Administration Quarterly*, 30(4), 448- 518.

Mackenzie, G. (2001). Transformational and transactional leadership and sales person Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 9(2), 115- 134.

Robbins, P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey, Pearson

Transformational Leadership and its Relationship to the Organizational Culture of the Deans of the Private Community Colleges in Jordan

Dr. Ahmad Badah
Al- Balqa' Applied University–Jordan

Abstract: This study aimed at identifying the degree of practicing the transformational leadership and its relationship to the level of the organizational culture of the Deans of the private community colleges in the City of Amman, as viewed by the faculty members in these Colleges. The study sample consisted of (185) faculty members during the 2012/2013 academic year. The researcher employed two instruments for data collection. First, the transformational leadership instrument, comprised (29) items within the domains of: ideal influence, inspirational stimulation, intellectual stimulation, and individual considerations. Second, the organizational culture instrument consisted of (27) items measuring the level of the organizational culture in the private Community colleges in the City of Amman. The validity and reliability of the two instruments were verified using the means, standard deviations (SD's), and Pearson correlation coefficient for the responses of the study sample. The results indicated that the practice degree of the transformational leadership method was medium with a mean equal to (3.30). It also showed that there is a positive statistically significant correlation between the degree of practice of transformational leadership and the organizational culture in the private Community colleges in the City of Amman. In light of the results, the researcher recommend that supervising authorities in the private community colleges should apply the transformational leadership practices; raise up the organizational culture in these colleges; and carry out the necessary policies and procedures to transform these Colleges from academic to technical Colleges. In this way, it will serve and satisfy the needs of both the Jordanian and the Arabian labor markets.

Key words: Community colleges, organizational culture, transformational leadership.