

تاريخ الاستلام: (2022-05-13)، تاريخ القبول: (2022-09-22)

درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

أنور شحادة نصار

جامعة القدس المفتوحة

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، وباستخدام المنهج الوصفي، وبالرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة اشتملت على (42) فقرة موزعة على (6) مجالات، هي: (الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التحول، وتمكين ودعم العاملين، والتحدي والتميز، والتعامل مع الفشل) في ضوء متطلبات التحول الرقمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.73%)، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، ومن توصيات الدراسة ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في التمكين من ممارسة القيادة الملهمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، التحول الرقمي، الجامعات الفلسطينية.

The degree of practicing inspirational leadership in Palestinian universities in Gaza governorates from the perspective of faculty members in light of the requirements of digital transformation

Abstract:

The study aimed to identify the degree of inspiring leadership practice in Palestinian universities in the governorates of Gaza from the point of view of its faculty members in light of the requirements of digital transformation, and using the descriptive approach, and reference to previous literature, a questionnaire was built that included (42) items distributed on (6) areas, namely (Self-confidence, strategic direction, transformation management, empowering and supporting employees, challenge and excellence, and dealing with failure) in light of the requirements of digital transformation. The results of the study showed that the degree of practicing inspirational leadership in Palestinian universities in the governorates of Gaza from the point of view of its faculty members in light of the requirements of digital transformation came to a large degree with a relative weight (77.73%), and there are no statistically significant differences in The degree of inspiring leadership practice in Palestinian universities in Gaza governorates from the point of view of their faculty members in light of the requirements of digital transformation due to the study variables (gender, academic qualification, number of years of service). Teaching in Palestinian universities.

Keywords: inspirational leadership, digital transformation, Palestinian universities.

مقدمة:

تعتمد الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية، والإدارة المعاصرة في المؤسسات والمنظمات والشركات بشكل عام على القيادة، والمنظومة القيادية فيها، والتي من أنماطها القيادة الملهمة والريادية والتحويلية والخدمة والذكية والإبداعية... في تحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة والإبداع والابتكار والميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين بما يشتمل عليه من تقدم تكنولوجي في المعارف والمعلومات والاتصال والتواصل والتحول الرقمي... في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية والسياسية والإدارية.

وإن تقدم وازدهار المؤسسات يكمن بامتلاكها للعنصر البشري، وذلك من خلال العمل الذي يؤديه والجهد الذي يبذله وما يمتلكه من مهارات فكرية وقدرات إبداعية، ونظراً لما شهدته منظمات العمل المعاصرة على اختلاف أنواعها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي من تغيرات متسارعة بفعل الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، والتي فرضت ضغوطاً كبيرةً عليها؛ لتعزيز تنافسها واستمرار بقائها، والذي انعكس بدوره على العاملين الإداريين في تلك المؤسسات، وفرض عليهم مزيداً من الإنتاج والعمل لساعات أطول؛ لينافسوا من أجل البقاء في الوظيفة، وما ترتب عليه من حالات قلق وإحباط وتوتر، أثرت سلباً على مستويات أدائهم في العمل ومواقفهم تجاه مهنتهم ومنظماتهم، وهذا بدوره يتطلب قيادة إدارية أصيلة وفاعلة، في أداء مسؤولياتها وواجباتها من أجل استثمار هذه القدرات وفهم احتياجاتهم وتوفير الدعم اللازم لهم، وتوفير بيئة عمل ملائمة، وتحقيق التوازن بين ما يقدمه لنفسه وللآخرين (الفراني، 2020: 2).

ويعتمد نجاح العملية الإدارية على كفاءة وفعالية قيادتها وقد ظهرت في العصر الحديث عدة نظريات في القيادة . ويوجد هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، وسيتم التركيز على القيادة الملهمة وخصائصها وقدرتها على إيجاد السلوك الإيجابي لدى العاملين وتطويره وكيفية ربط العاملين بالمنظمة وزيادة وتعزيز التزامهم التنظيمي من خلال تحقيق أهداف الطرفين وتحمل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر . ويقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي(اللوحي، 2017: 3).

ويشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتتابعة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع، بالإضافة إلى تميز هذا التغيير بالتقدم في التكنولوجيا والأساليب، والتي أصبحت معه عملية إدارة الموارد المادية والبشرية تمثل مشكلة تتطلب لحسن معالجتها وجود نوعية متميزة من القادة ممن يضطلعون بمهام تطوير أداء العاملين، وإن النظام التعليمي الكفاء يتطلب البحث عن هياكل تربوية حديثة ورؤية جديدة للمؤسسات التعليمية ودورها التربوي من خلال إدارة قيادية تربوية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة كما تتميز بالقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرار(درويش، 2018: 2).

ولقد حظيت القيادة بشكل عام والأنماط القيادية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على جودة القرارات الإدارية وما يزيد من أهمية القيادة الإدارية للمنظمة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها باعتبار القيادة مسؤولة عن ثقافة المنظمة ونشر القيم السامية التي تدفع أفرادها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن أهم هذه الأنماط القيادية هي القيادة الملهمة التي لها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتجعلهم منغمسين في رسالة المنظمة وبالتالي يمتلكون ولاء مطلق للمنظمة (الموسوي وعبود، 2020: 18).

ولم تكن المفاجأة الإستراتيجية بمنأى عن طروحات الباحثين عناية المتطلعين في الفكر التنظيمي، الأمر الذي أثار تطلعات وبذات الحال دفعنا إلى التعرض لهذا الموضوع ضمن رؤية مداها الخوف من المفاجآت وعددها أحداث تقع خارج نطاق التوقعات وقد يتسع مداها لضرورة السعي لإقامة التحفظات وحتى تسخير كل الإمكانيات، فالقيادة الملهمة يجب أن تكون ساحة عملها البحث عن كل ما هو مغمور والسعي لجني ثمار كل ما يدور ضمن المدارات البيئية سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، مما يعني استنفار السمات وعددها السبل والمنشطات لنيل هذه المغمورات، لكن ذلك قد يقع في إطار الاحتمالات والتأملات لأن المفاجأة أقرب إلى المباغته ومحاولة الالتفاف، فكيف نجعل من هذه المفاجأة أمراً منظوراً وحالة يمكن التعامل معها واحتواءها مع ما يلازمها من استحضار السمات ومن ثم العمل بها بوصفها عناوين يجب التمسك بها والسعي لتخفيفها ومن ثم توظيفها بقصد إقرار مسألة التعامل مع هذه المفاجآت وعددها واجبات قيادية لا يمكن التوصل منها أو محاولة الإفلات من آثارها(خليفة ومحمد، 2012: 46).

وتحتل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير على كافة عناصر المنظمات وكذا التأثير على سلوك العاملين بما يحقق أهدافها، واستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر المختلفة التي تتعرض لها، وتقوم القيادة الإلهامية بالتأثير في المرؤوسين بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والتحفيز الإيجابي كما أن لها أهمية أخرى مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية، وكذا الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم(عيد، 2022 : 227).

ونظراً لأهمية النمط القيادي المتبع من قبل المسؤولين في المنظمات والتأثير في العاملين الأمر الذي يدفع العديد من العاملين إلى تقبل أهداف المنظمة وبذل الجهود في تحقيقها من خلال ولائهم التنظيمي، وبالتالي فالصراع يكتسب صفة شرعية داخل المنظمة، وعليه من الطبيعي أن تنشأ بعضاً من الخلافات ما بين أعضاء الهيكل الوظيفي في المنظمات المبحوثة أثناء التفاعل المستمر مع بعضهم البعض، ولا تمثل هذه الخلافات والصراعات بالضرورة عقبة تعترض سبل التعاون بين العاملين(دوحام، 2019: 519).

وتأسيساً على ما سبق ونظراً لأهمية المنظومة القيادية، والقيادة الملهمة في نجاح وتقديم الجامعات، وتحقيق معايير الجودة الشاملة والتنافسية ونشر الثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي وإدارة التحول في عصر التحول الرقمي، وتمكين دعم العاملين في الجامعات، والتحدي والتميز وكيفية التعامل مع الفشل في عصر التحول الرقمي، وانسجاماً مع ما يحيط بنا من تغيير ديناميكي سريع، وفي ظل المستحدثات التكنولوجية، جاءت فكرة موضوع هذه الدراسة في البحث عن درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

القيادة هي التي توجه مسارات العمل، لأنها قادرة على توظيف القدرات البشرية واستثمار كافة الإمكانيات بدرجة كبيرة من الفاعلية وفي ضوء كافة المتغيرات والمستحدثات العالمية ومنها التطورات التكنولوجية للحفاظ على سير تطور مؤسسات العمل عن طريق استشراف المستقبل، وخاصة القيادة الملهمة في الوفاء بمتطلبات العصر الرقمي وبناء مستقبل مشرق للجامعات، وقد أشارت دراسة الموسوي وعبود (2020)، ودراسة الفراني (2020)، ودراسة دحام (2019)، ودراسة (Niqab & others, 2015) إلى دور القيادة الملهمة في توفير بيئة ملائمة للحفاظ على ولاء الموظفين وتحسين مستوى العمل لمواجهة مستقبل الجامعات، وبنيت دراسة البلوشية (2020)، ودراسة عبد البصير (2020)، ودراسة عزمي (2020) أهمية استشراف المستقبل في المؤسسات المختلفة لمواكبة الثورة التقنية، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج العديد من الدراسات كدراسة أبو غالي (2019)، ودراسة درويش (2018)، ودراسة شديد (2018)، ودراسة اللوح(2017)، ودراسة

(Attri, 2012) وجود بعض جوانب القصور والضعف في ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات والمؤسسات المختلفة وتتعلق بقلّة البرامج التدريبية المتخصصة للوفاء بمتطلبات العصر الرقمي وتحقيق التميز ومواكبة التغيير والتطوير. وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود عدد من المشكلات والقصور التي تقلل من كفاءة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات، وتستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى توصيات مقترحة لمواجهة تلك المشكلات ورفع مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات القيادة الملهمة في تلك الجامعات، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء متطلبات التحول الرقمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
- فرضيات الدراسة:**

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

كتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تتناول الدراسة موضوعاً مهماً وحيوياً وحديثاً وهو معايير القيادة الملهمة في ضوء التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
2. قد تفيد هذه الدراسة الجامعات الفلسطينية في تحقيق معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي من أجل تحسين وتطوير الأداء.
3. قد تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في امتلاك الكفايات الشخصية والتخصصية والمهنية في مجالات أعمالهم في عصر التحول الرقمي.
4. قد تفيد هذه الدراسة تطلعات الجامعات الفلسطينية في تلبية احتياجاتها ومتطلبات سوق العمل المحلي والعربي على ضوء مواكبة التطورات التكنولوجية والمستحدثات العالمية في مجال التقنية والاتصالات.
5. إثارة انتباه الباحثين ومتخذي القرار في تناول موضوع ممارسات القيادات في الجامعات الفلسطينية ومراعاة معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة في واقع أداء القيادات الأكاديمية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حد الموضوع:** القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التحول، تمكين ودعم العاملين، التحدي والتميز، التعامل مع الفشل) في ضوء متطلبات التحول الرقمي.
- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- **الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وهي: (جامعة فلسطين، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة غزة).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي من العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

- القيادة الملهمة:

القيادة التي تمتلك مجموعة من السمات والخصائص القيادية، والقادرة على إدارة وزيادة و استثمار ما لديها من كفايات شخصية وتخصصية ومهنية وثقافية تسعى إلى تمكين العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والإبداع والابتكار، بحيث تترك أثراً إيجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، باستخدام استراتيجيات وطرق وأساليب ووسائل حديثة ومتنوعة بحيث تؤدي إلى إلهامهم؛ ليكونوا قادرين على مواجهة الصعاب والتغيرات والأزمات في بيئة العمل، وتمثلها الأبعاد الآتية(الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التحول، تمكين ودعم العاملين، التحدي والتميز، التعامل مع الفشل في عصر التحول الرقمي) وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس القيادة الملهمة المستخدم في هذه الدراسة.

- عصر التحول الرقمي:

عصر أو زمن الانتقال من النظام التقليدي في الجامعات إلى نظام رقمي قائم على مستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات والتخصصات اعتماداً على مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية فاعلة للتحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية والتدريبية الرقمية، وإدارة وتمويل الموارد البشرية والمادية والتقنية التي يجب

مراعاتها في المنظومة القيادية للجامعات الفلسطينية بالإضافة إلى نشر ثقافة التحول الرقمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية الأكاديمية والإدارية والطلبة.

- الجامعات الفلسطينية:

مؤسسات للتعليم العالي والبحث العلمي تمنح درجات أكاديمية في مختلف التخصصات والمواد الدراسية، كما توفر كلاً من التعليم الجامعي والدراسات العليا، وقد اشتقت كلمة " جامعة " من اللغة اللاتينية وتعنى : مجتمع من المعلمين والمتعلمين.

- محافظات غزة :

جزء من السهل الساحلي لفلسطين، وتبلغ مساحتها 365 كم²، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، بطول (45) كم، ويعرض ما بين (12-6) كم، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم محافظات غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي :شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 14:1997).

الخلفية النظرية للدراسة

القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرة قيادتها على التأثير في أعضائها والتفاعل معهم من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف، ويعزى أي إخفاق في المؤسسة لقيادتها، وقد تعددت تعريفات القيادة مع تطور علم الإدارة .حيث ارتبطت بعدة عوامل مختلفة حسب طبيعة المؤسسة ونظام عملها.

وقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين قديماً، وازداد الاهتمام بها في الفكر والأدب المعاصر بسبب حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات، التي تواجهها المؤسسات بشكل دائم ومستمر(اسليم،2014:28).

مفهوم القيادة الملهمة:

القيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وعلى النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم وسلوكهم الناتج عن انبهارهم في أفكار القيادة التي يلتزمها المسؤولون في التنظيم، وكما عرفت أيضاً القيادة الملهمة بأنها فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة محددة مسبقاً من أجل أن تكتسب من العاملين طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها(الحملي، 2017: 23).

ويري جوسي وآخرون (Joshi et al, 2009) أن القيادة الملهمة نمط من أنماط القيادة، يتطلب من القائد أن تتوافر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين، ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والقدرة على توجيه التابعين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه. هذا ويذكر باس (Bass, 2007) أن القائد الملهم هو ذلك القائد المطلع المستنير الذي يشعر بالمشكلات قبل حدوثها، ومن خلال ذلك تبني الثقة فيه، حيث تنشأ الثقة في القائد الملهم من خلال تعامله مع الأحداث والأشياء، ومشاركته لتابعيه في الأمور المختلفة.

ويرى (Merriam & Webeter, 2009) القيادة الملهمة على أنها: نوع من أنواع القيادة التي يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم والإصرار الذي يجعله يفكر في المرؤوسين ويضعهم أمام عينة قبل أن يفكر بنفسه أو بذاته.

أبعاد القيادة الملهمة

تناولت العديد من الأبحاث والدارسات السابقة أبعاد القيادة الإلهامية منها دراسة دحام، وآخرون (2019)، ودراسة أبو غالي (2019)، ودراسة درويش (2018)، ودراسة اللوح (2017)، وفيما يلي أبرز أبعاد القيادة الملهمة والتي سيعتمدها الباحث في دراسته الحالية:

1- الثقة بالنفس في عصر التحول الرقمي

تعرف الثقة بالنفس بأنها : تلك الثقة التي تؤمن بوجود الإمكانيات والأسباب التي أعطاها الله للإنسان، فهذه ثقة محمودة، وينبغي أن يتربى عليها الفرد؛ ليصبح قوي الشخصية، أما عدم تعرفه على ما معه من إمكانيات ومن ثم عدم ثقته في وجودها فإن ذلك من شأنه أن ينشئ شخصية تقدر على اتخاذ القرار (الناطور, 2011: 26).
وتعرف أيضاً على أنها رغبة طرف آخر في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر حيث تتميز تلك التصرفات والسلوكيات بالموثوقية والكفاءة والصدق والانفتاح، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكيف الفرد نفسياً واجتماعياً، وتعتمد اعتماداً كلياً على مقوماته العقلية والجسمية والنفسية (Arnason, 2012).

2- التوجه الاستراتيجي في عصر التحول الرقمي

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التحولات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحالي إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية مكتملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحدودة تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في المنظمات، وتحولها إلى قيادة إستراتيجية من خلال تزويدها بفوج وافي من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى توطيد قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الاستراتيجي، من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها والرقابة عليها، حتى تمكن هذه الإدارة من تأمين تميزها، واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتواءم بين المنظمة والبيئة، حيث أن القادة الأكثر الهاماً هم الذين يمتلكون توجهات إستراتيجية واضحة نحو المستقبل، ويسعون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل كلفة، وأعلى كفاءة ممكنة (Aragon, 2008: 558).

3- إدارة التحول في عصر التحول الرقمي

ساهم التطور التكنولوجي الهائل في القرن الحادي والعشرين بدفع موجة التغيير في المنظمات إلى أقصاها، حيث كشف هذا التطور عن ضعف، وإشكالية إدارة الموارد البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة، كإدارة الجودة الشاملة، وخلق منهج الإدارة المفتوحة، ومديرين يُعتون بمديري التغيير (محمد، 2014 : 11).

4- تمكين ودعم العاملين في عصر التحول الرقمي

يعرف التمكين بأنه تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة بهم (بينيس وتاونسند، 2016: 36).

5- التحدي والتميز في عصر التحول الرقمي

إن التاريخ يثبت لنا إذا أردت أن تنجح بسرعة يجب أن تكون لديك ضعف التحديات، فكلما زادت تحديات القائد الملهم كلما زاد اكتشافه للطرق الأفضل في العمل، ولعل أفضل نموذج للتحدي قصة الطفل الذي فقد بصره أثناء عمله مع

أبيه في الحياكة، فأصيب من خلال الإبرة في أحد عينيه، ثم تلتهب العين فيفقد فيها الرؤية، ثم تصاب الأخرى بنفس الالتهاب ويفقد الرؤية تماماً، والتحق بعدها بالمعهد القومي للمكفوفين في باريس، وأخذ يتعلم القراءة من خلال لمس الحروف الكبيرة، هذا الشخص هو "لويس برايل" الذي اخترع بسبب التحدي الذي لمسه في حياته الطريقة المناسبة للقراءة والكتابة للمكفوفين ومن خلال نفس الإبرة التي جرحت عينيه وأفقده بصره (بوحجي، 2015:218).

6- التعامل مع الفشل في عصر التحول الرقمي

أن القائد الملهم يعتبر الفشل تجربة يستخلص منها دروساً لتكون بداية لطريق النجاح والتميز في عمله، ولعل مؤسسات التعليم العالي أكثر حاجة لقيادات جامعية ملهمة تمتلك ذكاءً عاطفياً يمكنها من مواجهة الفشل، فكلما كان لدى القائد الملهم ذكاء عاطفي كلما تمكن من رؤية الفرص وسط المحاولات الفاشلة، وسيتمكن من التعامل معها بشكل أفضل (الفراني، 2020: 62).

الأنماط القيادية للقيادة الملهمة

إن القيادة الملهمة تتكون من ثلاثة أنماط قيادية هي (صالح، 2016)

- القيادة الإلهامية : Transformation Leadership يُعرف القائد الإلهامي بأنه " ذلك القائد الذي يساعد المنظمات والمؤسسات على إحداث تغييرات إيجابية، والقائد الإلهامي ينبغي أن يكون مهمًا وجذابًا وذكياً.
- القيادة التبادلية : Reciprocity Leadership تُعرف بأنها " ذلك القائد الذي يتبادل دائماً وجهات النظر مع أفراد مجموعته، ولا يتطفل على عملهم إلا عند طلبهم منه ذلك.
- القيادة الخادمة : Servant Leadership وتعتمد على نظرية القائد الخادم وقد أطلق على هذه النظرية الشكل الأنقى للقيادة، فالقائد الخادم هو ذلك القائد الذي يخدم تابعيه بصدق، حيث يؤمن بأن تابعيه في حاجة للمتابعة والتوجيه يستطيعون التقدم حيث يصبحون أكثر نضجاً واستقلالية وذلك من خال تحسين العاملين وبث روح الأخلاق والقيم فيهم.

محددات القيادة الملهمة:

أشار الباحثون إلى عدة محددات للقيادة الملهمة تتمثل في (Turnbull, 2008):

- مواجهة التحديات: فالقادة الملهمون لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة والتعامل معها بواقعية ومصداقية وكفاءة.
- كسب الثقة: يكون العاملون أكثر ولاءً عندما يعملون في بيئة أكثر مصداقية وصدق ويتم بناء هذه الثقة من خلال طرق عديدة منها الاهتمام بهم وتحقيق الفائدة لهم وتحقيق النجاح من خلالهم.
- حب الاطلاع (فضولية التعلم): فالقادة الجيدين يكونوا محبين للاطلاع ومصرين على التعلم، ويكون دائماً وباستمرار باحثين عن الأفكار والمعلومات الجديدة، فأغلب القادة الناجحين هم المحبين للاطلاع المهمين بالأشياء التي تحدث حولهم وتؤثر في الرؤية الخاصة بهم.

عصر التحول الرقمي:

شهدت المجتمعات المعاصرة في العقدين الماضيين تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والتعليم الرقمي، وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي، ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية تغير العالم بشكل كبير ومستمر، فقد حدثت تغييرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في جميع أنحاء العالم؛ مما أثر على جوانب المجتمع، وأصبحت الآن جزءاً لا يتجزأ من

تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أم الوصول إلى المعرفة والمعلومات، وبدأت تلك التكنولوجيات الجديدة والناشئة في جعل الجامعات أكثر جودة عما قبل (European Union, 2014, 14).

مفهوم عصر التحول الرقمي:

عرفت البلوشي وآخرون (2020) التحول الرقمي بأنه : مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والمحافظات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

وعرف (أمين، 2018) التحول الرقمي (Digital Transformation) للجامعة بأنه : "الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريعية.

أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً، وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب، ومن الناحية العملية، يعد التحسين والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للنظم البيئية التي تدعمها المعلومات (إبراهيم، 2019:89).

خصائص عملية التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي المؤسسات التعليمية على تحقيق العديد الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص (المطرف، 2020: 165)

1. قدرة تلك المؤسسات الجامعية على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
2. التميز : حيث تمتلك جميع مقومات التردد اللازمة لمقدرة التنافسية.
3. التقنية العالية : حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف
4. عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.
5. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب الطبيعة الخاصة لعملها وارتباطاتها بالعديد من الجامعات والأفراد داخل الجامعة وخارجها، محلياً وعالمياً.
6. تحقق المؤسسات المتحولة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
7. من خلال التحول الرقمي فإنه يصبح امتلاك الجامعة بنية أساسية معلوماتية متطورة تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت، ويتيح لها أيضاً التحول الرقمي للاستفادة من التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من إقامة، متطلبات التميز.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة الموسوي وعبود (2020):

هدفت التعرف إلى الدور الذي تلعبه القيادة الملهمة وأثرها على الولاء في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، تم إعداد استبانة مكونة من ثلاث محاور (التوزيع الديموغرافي للعينة، أبعاد القيادة الملهمة، أبعاد الولاء التنظيمي)، طُبِّقَت على عينة مكونة من (30) موظفاً.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن القيادة الملهمة لها تأثير على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الأهلية كون القائد الملهم يمتلك كرامة مؤثرة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة لجعل الموظفين يشعرون بالولاء المطلق لمنظمتهم من خلال اعتماد ممارسات القيادة الملهمة في المنظمات المبحوثة.

2. الفراني (2020):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية، وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات بمحافظات غزة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمثلت عينة الدراسة بـ(287) من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الدرجة التقديرية لممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين؛ حصلت على وزن نسبي (76.99%) أي بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الابتكار والإبداع من أجل بناء صف ثان من القادة قادرين على أن يكونوا قادة ملهمين، ووضع خطة استراتيجية شاملة للخطة البديلة واللازمة لمواجهة المستقبل المحتمل.

3. دراسة البلوشية (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف إلى الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي، والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة، كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية في مسقط.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، بالإضافة إلى تنفيذ عدد من المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة متطلبات العصر الرقمي من حيث الخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها، وضرورة تكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

4. دراسة عبد البصير (2020):

وهدف استشراف إدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث استخدمت المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (430) مفردة من العاملين بالإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة.

أظهرت نتائج الدراسة ضعف ممارسات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة، وقلّة الإجراءات التي تقوم بها الوزارة تجاه تطوير ثقافة العمل للتحول الرقمي بالإضافة إلى ضعف القرارات والسياسات التي تسمح بإعادة هيكلة العمليات التشغيلية لتتم بشكل رقمي للاستفادة من التقنيات الحديثة، وأوصت الدراسة إلى أهمية الاهتمام ببنية نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية في ممارسة إدارة التحول الرقمي في اتجاه الفئات الأعلى دائماً.

5. دراسة عزمي (2020):

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريب إلكتروني لطلاب كلية التربية الرياضية جامعة المنيا بالإضافة إلى معرفة الفروق بين كل من القياسين القبلي والبعدي لأفراد المجموعة التجريبية في مهارات التحول الرقمي في إدارة الأزمات

التعليمية ومعرفة مستوى تنمية مهارات التحول الرقمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التجريبي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، تمثلت عينة في (130) مفردة من طلاب جامعة المنيا.

توصلت الدراسة إلى أن برنامج التدريب الإلكتروني له تأثير إيجابي في مهارات التحول الرقمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فاعلية دالة إحصائية لتطبيق برنامج التدريب الإلكتروني على تنمية مهارات التحول الرقمي وفي اتجاه القياس البعدي للأفراد عينة الدراسة.

6.دراسة دحام (2019):

وهدفت التعرف إلى تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية وأداة للتغيير والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، واستعمل الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (216) فرداً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة، كانت بمستوى متوسط، تم الوصول إلى وجود أثر للقيادة الملهمة ببعديها(الرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية) في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: حث إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو تطوير ممارسات القيادة الملهمة ومعالجة القيود البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين من خلال الاهتمام بتحفيزهم بواسطة المكافآت المالية والمعنوية.

7. دراسة أبو غالي (2019):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت بتصميم استبانتين (القيادة الملهمة، والاستغراق الوظيفي) بغرض جمع البيانات، تم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة؛ حيث تكونت العينة من (348) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: متوسط استجابة معلمي المرحلة الثانوية على مقياس القيادة الملهمة جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الملهمة شيوعاً لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية هو الثقة بالنفس، وجود وعلاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الملهمة وبين الاستغراق الوظيفي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الملهمة بكل أبعادها تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

8. دراسة فالالينا وآخرون (Vallina, et al,2018):

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير القادة الملهمين على خصائص الاتباع وتحقيق سعادتهم في العمل، عن طريق الكشف عن التأثير الوسيط لخصائص الاتباع بين ممارسات القيادة الملهمة والسعادة في العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتم توزيعها على العينة التي تكونت من (389) موظفاً يعملون في البنوك الإيطالية والإسبانية.

وكان من أبرز النتائج أن هناك دور إيجابي لخصائص ارتباط العمل بين القيادة الملهمة والسعادة في العمل، وأن القيادة الملهمة تمارس تأثيراً إيجابياً على سعادة التابعين في العمل.

9.دراسة درويش (2018):

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مكون من (250) معلم ومعلمة بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية، تم بناء مقياس القيادة

الملهمة (103) عبارة موزعين على سبعة أبعاد هي: (الثقة والاعتمادية، القدرة على التمكين، الاتصال الجيد، الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، توفير فرص التعلم المستمر). وكان من أهم النتائج التوصل إلى المستويات التقديرية لدرجات عينة الدراسة على مقياس القيادة الملهمة في المستوى المتوسط، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق المقياس المقترح للقيادة الملهمة في ضوء التجارب العالمية والواقع السياسي والاجتماعي والثقافي لرفع مستوى أدائهما القيادي.

10. دراسة بوجومجيت وآخرون (Poojomjit et al, 2018):

هدفت الدراسة التعرف على مدى اتساق نموذج العلاقة الهيكلية التي بناء على مكونات نماذج القيادة الملهمة الرئيسة وهي البصيرة، والثقة، والحماس، والتفاؤل والمكونات الفرعية وهي الثقة بالنفس، والتحفيز للذات، وتطوير الذات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في حين تكونت العينة من (660) مفردة من مدرء المدارس الابتدائية في تايلند. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن النموذج المطور للعلاقة الهيكلية بممارسات القيادة الملهمة كان نموذجاً مفيداً لاستخدامه في المؤسسات الأكاديمية عند التطوير المهني للمدرء.

11. دراسة شديد (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة بمحافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، تم توزيع عدد (168) استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجتمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات العمل، ومن أبرز توصيات الدراسة بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئات وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

12. دراسة اللوح (2017):

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (108) موظفاً من العاملين في مختلف الوظائف، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تواجد القيادة الملهمة جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77%) كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تواجد القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى إلى العمر، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجهود وتكثيفها لزيادة تواجد خصائص القيادة الملهمة لدى القادة، وعقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل من أجل تطوير مهارات وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم.

13. دراسة نيكاب وآخرين (Niqab et al., 2015):

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى قابلية تطبيق القيادة الملهمة وتصورات المعلمين والمدرء كأداة بارزة لقياس القيادة في المدارس الباكستانية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (178) معلم ثانوي، و(18) مدير مدرسة ثانوية في باكستان. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قيد الدراسة يفتقرون إلى المهارات القيادية الإلهامية، وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس يفتقرون إلى المهارات القيادية الكاريزمية لتحفيز إحدائياتهم في التغيير كما يراها المعلمون.

14. دراسة زنداح (2016):

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أبعاد القيادة الملهمة (القدرة على تمكين العاملين، الانتماء والتوجيه، الثقة والاعتمادية) في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، ومدى مساهمتها في تقديم الحلول للمشكلات والأزمات التي تواجهها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم (194) موظف، واستخدم الباحث الاستبانة لمناسبتها للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد إدارة الأزمات، كما وأظهرت النتائج وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أثر القيادة الملهمة على إدارة الأزمات تُعزى لكل من (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة وتقييم أبعاد القيادة الملهمة في الإدارات المختلفة، وضرورة دراسة وتقييم المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيق أسلوب القيادة.

15. دراسة التتري (2012, Attri):

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية ممارسة نموذج القيادة الملهمة في مؤسسات العمل وأثرها على التقدم من الذكاء المعرفي إلى الذكاء العاطفي، والذكاء الروحاني الذي له تأثير في التميز الإداري ويُعد محفزاً للقيادة الملهمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي من خلال الاطلاع على الأبحاث والأدب المتوفر في مجال الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير للقيادي الملهم الذي يبدأ بالتغيرات الداخلية ويتوسع بالاتصال مع الزملاء في العمل والتضامن والتعاطف معهم الذي ينعكس على أداء الفريق وهو ما يعبر عنه في زيادة الدعم والثقة المرتفعة، وتعزيز التفاهم الذي يؤدي في النهاية إلى أكبر درجة من الوعي والمسؤولية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي درجة ممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في ضوء متطلبات التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (جامعة فلسطين، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة غزة)، والبالغ عددهم (1337) عضو هيئة تدريس، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2021/2020م، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (82.8) بلغت (180) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (149) منها، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	149	66.4

33.6		50	أنثى	
50.3	149	75	ماجستير	المؤهل العلمي
49.7		74	دكتوراه	
43.0	149	64	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
57.0		85	50 سنة فأكثر	
%100	149			المجموع

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة دحام (2019)؛ ودراسة أبو غالي (2019)؛ ودراسة درويش (2018)؛ ودراسة اللوح (2017)؛ ودراسة زنداح (2016)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (48) فقرة موزعة على (6) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

صدق وثبات الأداة الدراسة:

تم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

أ. صدق الاستبانة:

1- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، والإدارة التربوية، وإدارة الأعمال بالجامعات الفلسطينية، وعددهم خمسة محكمين من ذوي الاختصاص، وقد اجروا بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها ودمج أخرى.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (26) عضو هيئة تدريس، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.786)، (0.758)، (0.785)، (0.823)، (0.825)، (0.787)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.829-0.829-0.740-0.740-0.782-0.782-0.801)، وفي المجال الثاني (0.767-0.767-0.857-0.703-0.857-0.703-0.785)، وفي المجال الثالث (0.832-0.832-0.812-0.752-0.752-0.786)، وفي المجال الرابع (0.745-0.699-0.821-0.994-0.820-0.803-0.823)، وفي المجال الخامس (0.720-0.806-0.855-0.899-0.779-0.831-0.891)، وفي المجال السادس (0.899-0.699-0.786-0.974-0.752-0.803-0.799)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ب. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.78)، وللثاني (0.70)، وللثالث (0.81)، وللرابع (0.82)، والخامس (0.82)، والمجال السادس (0.82)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.84)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة بعض التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن $(4-1=5) ÷ (0.8) = 5$.

الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

متوسط الاستجابات	الوزن النسبي للاستجابات	درجة التقدير
من 1.00 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جداً
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	ضعيفة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (3):

الجدول (3): درجة ممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات

التدريسية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	الثقة بالنفس في عصر التحول الرقمي	4.068	0.514	81.361	1	كبيرة
2	التوجه الاستراتيجي في عصر التحول الرقمي	3.722	0.652	74.439	6	كبيرة
3	إدارة التحول في عصر التحول الرقمي	3.783	0.642	75.666	5	كبيرة
4	تمكين ودعم العاملين في عصر التحول الرقمي	3.894	0.494	77.872	4	كبيرة
5	التحدي والتميز في عصر التحول الرقمي	3.940	0.522	78.792	2	كبيرة
6	التعامل مع الفشل في عصر التحول الرقمي	3.911	0.487	78.217	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.886	0.495	77.725		كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة في المجالات جميعها بلغت (3.88)، وبوزن نسبي (77.7%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة.

ويعزو الباحث السبب في هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة لكي تحصل على المراتب المرموقة في تصنيف الجامعات بالإضافة إلى الاهتمام بتوافر معايير المنظومة القيادية بصفة عامة والقيادة الملهمة بصفة خاصة في عصر التحول الرقمي الذي يتطلب توظيف مستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليتماشى مع الثورة التكنولوجية والتعليم والتعلم الرقميين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفراني (2020)، ودراسة أبو غالي (2019)، واللوح (2017)، وزنداح (2016)، في حين تختلف مع نتيجة دراسة دحام (2019).

وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال **الثقة بالنفس** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة على وزن نسبي (81.36)، بدرجة موافقة (كبيرة)، ومجال **التوجه الاستراتيجي** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.43)، بدرجة موافقة (كبيرة)، وحصل مجال **إدارة التحول** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (75.66) بدرجة موافقة (كبيرة)، كما حصل مجال **تمكين ودعم العاملين** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (77.87) بدرجة موافقة (كبيرة)، وجاء مجال **التحدي والتميز** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (78.79) بدرجة موافقة (كبيرة)، كما جاء مجال **التعامل مع الفشل** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (78.21) بدرجة موافقة (كبيرة).

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لممارسة القيادة الملهمة في ضوء متطلبات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9):

المجال الأول: الثقة بالنفس:

يوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الأول (الثقة بالنفس):

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تسعى القيادة الإدارية في الجامعة لتطوير أدائها من خلال مواكبتها لكل جديد في عصر التحول الرقمي	4.45	0.62	89.12	1	كبيرة جداً
2	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة تستند إلى فلسفة عصرية نحو التطور	3.99	0.81	79.86	6	كبيرة
3	تتقبل ملاحظات العاملين حول مدى تأثير أفعالها على سير العمل	3.89	0.75	77.85	7	كبيرة
4	تعالج المشكلات التي تواجهها أثناء العمل بطريقة علمية مناسبة	4.01	0.78	80.26	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
5	تنشج بقدراتها الشخصية وقوة تأثيرها في المجتمع بشكل كبير	4.00	0.82	80.00	5	كبيرة
6	تتمتع بقدرة السيطرة على النفس عند الغضب	4.08	0.80	81.74	2	كبيرة
7	تعتبر قدوة في سلوكها وأفعالها في أداء الأعمال	4.03	0.82	80.67	3	كبيرة جدا
التقدير العام للمجال		4.06	0.51	81.36	كبيرة	

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر **الثقة بالنفس** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (81.361) وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات في محافظات غزة لديهم المعرفة والوعي بأهمية أن يتمتع القائد بقدرات ومهارات تؤهله لقيادة العمل بكفاءة، وأن يزرع القدرة لدى كافة العاملين للثقة بأنفسهم نحو تطوير العمل وتحقيق أهداف الجامعة. وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تسعى القيادة الإدارية في الجامعة لتطوير أدائها من خلال مواكبتها لكل جديد في مجال العمل في عصر التحول الرقمي)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص قادة الجامعات على مواكبة التطورات العلمية والأكاديمية العالمية، ومتابعة ثورة التكنولوجيا وذلك من أجل رقي الجامعة وتحقيق تقدمها في مسار الجامعات المتقدمة والمنافسة. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتقبل ملاحظات العاملين حول مدى تأثير أفعالها على سير العمل)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات بحاجة لبذل المزيد من الجهود في التواصل مع العاملين واتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة لكافة مجالات العمل، وهذا يتطلب تقبل آراء العاملين والدقة عند اتخاذ القرارات.

المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي :

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثاني (التوجه الاستراتيجي):

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تترجم القيادة الإدارية الأهداف العامة للجامعة في خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ	3.81	0.88	76.24	1	كبيرة
2	تشرك كافة الأطراف المعنية والمسؤولة في صياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة	3.58	0.76	71.67	7	كبيرة
3	توفر آليات واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود في عصر التحول الرقمي	3.73	0.80	74.76	3	كبيرة
4	تحلل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل في الجامعة	3.69	0.82	73.82	6	كبيرة
5	تستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل	3.73	0.79	74.63	5	كبيرة
6	تضع خطط إستراتيجية شاملة للخطط البديلة اللازمة لمواجهة المخاطر	3.75	0.80	75.16	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
	المحتملة					
7	تتابع مع جهات الاختصاص والعوامل والمتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة	3.73	0.84	74.76	3	كبيرة
التقدير العام للمجال		3.72	0.65	74.43		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر **التوجه الاستراتيجي** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (74.43)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات في محافظات غزة يمتلكون الرؤية المستقبلية التي تتوافق مع التغييرات التكنولوجية المطلوبة في العصر الرقمي، كما أنهم يراعون التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة وطبيعة الأحداث المؤثرة على تقدم الجامعة وتطورها.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تترجم القيادة الإدارية الأهداف العامة للجامعة في خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تفهم قيادة الجامعات للإجراءات التي يتم العمل وفقها لتحقيق ما خطط على أن تكون الاستراتيجيات التي يتم العمل وفقها، والتي تتوافق مع طبيعة التغييرات المحيطة والتي تتأثر بها الجامعة كما حصل مع أزمة فيروس كورونا وما نتج من تغيير في استراتيجيات الجامعات في محافظات غزة من التعليم الوجاهي إلى التعليم الإلكتروني.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشرك كافة الأطراف المعنية والمسؤولة في صياغة أهداف واستراتيجيات الجامعة)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين فيها، ورفع مستوى الغيمان بأهمية دورهم الريادي في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة التي تحرص على تحقيقها.

المجال الثالث: إدارة التحول:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الثالث (إدارة التحول):

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة إدارة التحول مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تؤمن القيادة الإدارية في الجامعة بقدرات العاملين فيها وخبراتهم	3.96	0.89	79.19	1	كبيرة
2	تضع استراتيجيات حديثة لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة	3.57	0.70	71.40	7	كبيرة
3	توظف عناصر الثقافة التي تتماشى مع إدارة التحول الرقمي	3.83	0.86	76.64	3	كبيرة
4	تدرس سلوكيات وأداء العاملين فيها بهدف دمجهم في مراحل التغيير والتحول	3.67	0.77	73.42	6	كبيرة
5	تعترف بإنجازات وتجارب ونجاحات الآخرين في عصر التحول الرقمي	3.75	0.82	75.16	4	كبيرة
6	تسعى لبناء قناعات لدى العاملين تسهم في التغيير والتحول نحو الأفضل	3.93	0.86	78.65	2	كبيرة
7	تشعر العاملين فيها بأنهم قادة عند مواجهة المشكلات وإدارة	3.75	0.75	75.16	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
	الأزمات					
	التقدير العام للمجال	3.78	0.64	75.66		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر إدارة التحول في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (75.66)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القادة الملهمون يتصفون بالثقة بالنفس وبالتالي سوف يلهمون الآخرين الثقة بقدراتهم وتعزيز أفكارهم وتطوير إمكانياتهم ودعم قدراتهم وأنشطتهم في إطار تحقيق رؤية الجامعة وتحقيق تقدمها ورفعتها.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تؤمن القيادة الإدارية في الجامعة بقدرات العاملين فيها وخبراتهم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قادة الجامعات في محافظات غزة يبادرون لعقد اللقاءات وتنفيذ ورش العمل لجلب أفكار العاملين، بالإضافة إلى تعزيز العمل الجامعي أو العمل الفرقي وبالتالي يصبح القادة يؤمنون بأهمية خبرات العاملين وقدراتهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم بثقة ونجاح وتميز.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع استراتيجيات حديثة لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة خاصة يجدون صعوبة كبيرة عند تحديد استراتيجيات حديثة في ضوء الوضع الاقتصادي الصعب التي يعيشه قطاع غزة نتيجة للحصار الإسرائيلي والانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، كما أن الأزمات الأخيرة كأزمة فيروس كورونا أثر سلباً على قدرات الجامعة والحد من إمكانياتها المالية فتعاملت مع الأزمات بطريقة المحافظة على الجامعة ومنع الفشل والحد من الطموح حتى انتهاء الأزمات، فبيئة المجتمع الفلسطيني صعبة كمجتمع محتل ومحاصر ويتعرض للعدوان الإسرائيلي المتكرر، ومن هنا فإن كافة قادة الجامعات يبذلون قصارى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المجال الرابع: تمكين ودعم العاملين :

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الرابع (تمكين ودعم

العاملين):

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تمكين ودعم العاملين مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تشرك القيادة الإدارية العاملين في الجامعة في عملية صنع القرار	4.03	0.68	80.67	1	كبيرة
2	تهيئ مناخاً تنظيمياً يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم بسهولة	3.85	0.70	77.04	5	كبيرة
3	تهتم بتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا وتكنولوجياً في عصر التحول الرقمي	4.01	0.75	80.26	2	كبيرة
4	تناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.79	0.67	75.97	6	كبيرة
5	تفوض العاملين في الكثير من المهام المناسبة لاستعداداتهم وقدراتهم	3.91	0.69	78.25	3	كبيرة
6	تشجع الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل العاملين	3.73	0.71	74.76	7	كبيرة
7	تحفز العاملين على طرح أفكار لتحسين وتطوير العمل والأداء بين	3.90	0.71	78.12	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
	الجامعات					
	التقدير العام للمجال	3.89	0.49	77.87		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر **تمكين ودعم العاملين** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (77.87)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات في محافظات غزة يهتمون بتطبيق التوازن بين المسؤوليات التي على عاتقهم ومراعاة الجانب المهني والإنساني لكافة العاملين بتوفير برامج الدعم والتمكين المهني من خلال الدورات التدريبية اللازمة لتطوير أدائهم بشكل فعال والارتقاء بمهاراتهم.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشرك القيادة الإدارية العاملين في الجامعة في عملية صنع القرار)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات يراعون الإمكانيات الإدارية للعاملين، والحفاظ على الجوانب المهنية للعاملين الرياديين وذلك بالأخذ بأرائهم وتصوراتهم المستقبلية وفقاً لطبيعة أعمالهم من خلال جلسات النقاش وورش العمل.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع الإجراءات والأفكار التطويرية المدروسة من قبل العاملين)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنه ما زال الجانب السلطوي موجود في بعض القرارات التي يتم اتخاذها في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وبذلك على قادة الجامعة الانتباه إلى أهمية عقد المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى مشاركة العاملين وتحفيزهم على إظهار قدراتهم التي يتمتعون بها.

المجال الخامس: التحدي والتميز:

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال الخامس (التحدي

والتميز):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التحدي والتميز مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تتحمل القيادة الإدارية المسؤوليات والصعوبات التي تواجهها أثناء العمل	4.04	0.70	80.94	1	كبيرة
2	تستشرف المخاطر المترتبة على عمليات التغيير والتحول الرقمي	3.67	0.70	73.55	7	كبيرة
3	تحرص على توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة ومحفزة رغم التحديات	3.98	0.75	79.59	4	كبيرة
4	تضع أهدافاً قابلة لمواجهة التغيرات والتحويلات المستقبلية في عصر التحول الرقمي	3.91	0.77	78.38	6	كبيرة
5	تواجه الفرص الصعبة التي من شأنها اختبار المهارات والقدرات الخاصة	3.99	0.76	79.86	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
6	تضع سيناريوهات عملية محتملة لمواجهة التحديات والتغلب عليها في عصر التحول الرقمي	3.92	0.78	78.52	5	كبيرة
7	تشجع العاملين لتجربة طرق مبتكرة وتنافسية لإنجاز الأعمال	4.03	0.73	80.67	2	كبيرة
التقدير العام للمجال		3.94	0.52	78.79	كبيرة	

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر **التحدي والتميز** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (78.79)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن من أهم ما يتميز به قادة الجامعات القدرة على مواجهة ضغوطات العمل الداخلية والخارجية، واليقظة لمواكبة كل ما هو جديد لتحقيق متطلبات التميز، وبذلك يكونون قادرين على الحرص والحذر من أي طارئ أو أزمة تعيق تقدم مسار الجامعة وأهدافها.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتحمل القيادة الإدارية المسؤوليات والصعوبات التي تواجهها أثناء العمل)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن القيادة تحرص على استثمار كافة الموارد والمواقف التي تؤكد حتمية النجاح، وهي صفات القائد الإلهامي الناجح القادر على ترتيب الأولويات وتحمل العبء وضغوط العمل، والاستعداد لغمار أي صعوبات تعيق مسبات النجاح.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستشرف المخاطر المترتبة على عمليات التغيير والتحول الرقمي)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات في محافظات غزة بحاجة دوماً للخطة البديلة التي تتجنب من خلالها أي مخاطر أو قصور يحدث أحياناً بسبب نقص الموارد خاصة في ضوء متطلبات العصر الرقمي وتكلفة التقنيات التكنولوجية، فمن الممكن حدوث تحديات أكبر وغير متوقعة بسبب الظروف السياسية وحصار الاحتلال الذي يشكل عائقاً رئيسياً أمام تطوير الجامعات وتقدمها وتنفيذ خطط قيادة الجامعات وفق رؤيتها المستقبلية.

المجال السادس: التعامل مع الفشل :

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على فقرات المجال السادس (التعامل مع

الفشل):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لدرجة التعامل مع الفشل مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	تعترف القيادة الإدارية بإخفاقاتها دون تحميل العاملين أسباب الفشل	4.10	0.60	82.01	1	كبيرة
2	تضع استراتيجيات تنظيمية تساعد على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه في المستقبل	3.82	0.72	76.51	7	كبيرة
3	تحلل أسباب الفشل في إنجاز المهمات المطلوبة بشفافية وموضوعية	3.84	0.72	76.91	5	كبيرة
4	تتمتع بذكاء عاطفي تجنبها الإخفاقات بكل ثقة واقتدار في عصر التحول الرقمي	3.973	0.65	79.46	2	كبيرة
5	تتطلع على التجارب الناجحة في أداء الجامعات وتستثمرها	3.84	0.72	76.91	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
6	تؤسس لبدائيات جديدة وقوية دون فقد العزيمة لإنجاز العمل المتميز	3.90	0.72	78.12	3	كبيرة
7	تتظر إلى الفشل على أنه حجر الأساس للنجاح القادم والملمح لتجارب جديدة ناجحة	3.87	0.73	77.58	4	كبيرة
التقدير العام للمجال		3.91	0.48	78.21	كبيرة	

وقد تبين من الجدول السابق أن درجة توافر **التعامل مع الفشل** في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة جاء بوزن نسبي (78.21)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات بمحافظات غزة يتوقعون كافة التغييرات السلبية التي يمكن أن تحدث، ويدركون الدور المهم الذي تلعبه ثقافة التعامل مع الفشل في تطوير الخبرات والمعارف والمعلومات التي تفيد في الاستنهاض ونشر ثقافة النجاح من جديد.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعترف القيادة الإدارية بإخفاقاتها دون تحميل العاملين بأسباب الفشل)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قيادة الجامعات في محافظات غزة يتحملون مسؤولية أفكارهم، ولا يتبعون ثقافة اللوم والإحباط التي تؤثر في أداء العاملين بل يحرصون على تطوير الإمكانيات والموارد من جديد لدعم عملية تقديم واستجلاب أفكار خلاقة تواجه تكرار الفشل.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع استراتيجيات تنظيمية تساعد على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل منه في المستقبل)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن قادة الجامعات في محافظات غزة بحاجة إلى تطوير ثقافة التغيير السريع في ضوء المستجدات التي تتعرض لها الجامعات الفلسطينية خاصة في محافظات غزة من شح الإمكانيات والأموال والتي سببها الحصار الإسرائيلي والانقسام السياسي الذي حد من قدرات قيادات الجامعات.

ويرى الباحث أنه من الأهمية بمكان تعزيز نقاط القوة في درجة توافر معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، ومعالجة نقاط الضعف، وذلك من قبل المنظومة القيادية في الجامعات الفلسطينية، وبتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء متطلبات التحول الرقمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس: (ذكر، وأنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثقة بالنفس	ذكر	99	4.019	0.517	-1.657	0.100	غير دالة
	أنثى	50	4.166	0.499			
التوجه الاستراتيجي	ذكر	99	3.709	0.642	-0.353	0.725	غير دالة

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
	أنثى	50	3.749	0.677			
إدارة التحول	ذكر	99	3.788	0.642	0.122	0.903	غير دالة
	أنثى	50	3.774	0.647			
تمكين ودعم العاملين	ذكر	99	3.874	0.497	-0.664	0.508	غير دالة
	أنثى	50	3.931	0.490			
التحدي والتميز	ذكر	99	3.941	0.527	0.041	0.968	غير دالة
	أنثى	50	3.937	0.518			
التعامل مع الفشل	ذكر	99	3.903	0.493	-0.264	0.792	غير دالة
	أنثى	50	3.926	0.481			
الدرجة الكلية	ذكر	99	3.872	0.502	-0.482	0.631	غير دالة
	أنثى	50	3.914	0.487			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (147) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في المحاور جميعها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة توافر معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك لأن كافة أفراد عينة الدراسة يعملون في بيئة عمل متقاربة، وأن كلا الجنسين يخضعون إلى نفس ظروف العمل، وعلى اطلاع بأداء القيادات الأكاديمية، وبالتالي اشترك كلا الجنسين في فهم دور وممارسات القيادات الأكاديمية وفق أبعاد القيادة الملهمة من وجهة نظر الذكور والإناث ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية يعيشون في منطقة جغرافية صغيرة ويعانون من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية متشابهة وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفراني (2020)، أبو غالي (2019).
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (ماجستير، ودكتوراه).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثقة بالنفس	ماجستير	75	4.008	0.520	-1.450	0.149	غير دالة
	دكتوراه	74	4.129	0.504			
التوجه الاستراتيجي	ماجستير	75	3.665	0.657	-1.078	0.283	غير دالة
	دكتوراه	74	3.780	0.647			
إدارة التحول	ماجستير	75	3.735	0.650	-0.920	0.359	غير دالة
	دكتوراه	74	3.832	0.634			
تمكين ودعم العاملين	ماجستير	75	3.838	0.484	-1.386	0.168	غير دالة

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
	دكتوراه	74	3.950	0.500			
التحدي والتميز	ماجستير	75	3.920	0.539	-0.460	0.646	غير دالة
	دكتوراه	74	3.959	0.507			
التعامل مع الفشل	ماجستير	75	3.884	0.486	-0.680	0.497	غير دالة
	دكتوراه	74	3.938	0.490			
الدرجة الكلية	ماجستير	75	3.842	0.491	-1.108	0.270	غير دالة
	دكتوراه	74	3.931	0.499			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (147) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في المحاور جميعها، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة ممارسة القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة لا تشكل تأثيراً في الاختلاف نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الملهمة من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي يشعرون بالرضا والاستقرار والانتماء نحو مؤسساتهم الجامعية، ما يجعل نظرتهم لمستوى أداء القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الملهمة أكثر إيجابية، كما أن أصحاب المؤهل العلمي الأقل يكتسبون ميولهم واتجاهاتهم وتوجهاتهم بالمتابع من زملائهم بما لا يحدث فروق ذات أثر بالنظر إلى مستوى ممارسة أبعاد القيادة الملهمة. وهو ما يدل على استقلالية المؤهل العلمي فيما يتعلق بمستوى أداء القيادات الأكاديمية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفراني (2020)، أبو غالي (2019)، ودراسة زنداح (2016).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الثقة بالنفس	أقل من 10 سنوات	64	4.011	0.541	-1.174	0.242	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	4.111	0.492			
التوجه الاستراتيجي	أقل من 10 سنوات	64	3.641	0.656	-1.324	0.188	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.783	0.646			
إدارة التحول	أقل من 10 سنوات	64	3.696	0.697	-1.439	0.152	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.849	0.593			
تمكين ودعم العاملين	أقل من 10 سنوات	64	3.853	0.527	-0.877	0.382	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.924	0.468			
التحدي والتميز	أقل من 10 سنوات	64	3.871	0.564	-1.406	0.162	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.992	0.485			

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
التعامل مع الفشل	أقل من 10 سنوات	64	3.804	0.514	-2.368	0.019	دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.992	0.452			
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	64	3.813	0.527	-1.585	0.115	غير دالة
	10 سنوات فأكثر	85	3.942	0.465			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (147) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في المحاور جميعها، باستثناء محور (التعامل مع الفشل)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة توافر معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.
 - قيمة "Sig." أقل من (0.05) في محور (التعامل مع الفشل)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول درجة توافر معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر)، حسب المتوسط الحسابي الأعلى.
- ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر معايير القيادة الملهمة في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 10 سنوات أو 10 سنوات فأكثر) في متوسطات تقديراتهم إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن سنوات الخدمة فقد خاضوا مرحلة النضج والذروة في المسار الوظيفي الأكاديمي والهيكل التنظيمي بالتالي تكونت لديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة أكثر فاعلية وتميز وأصبحوا يمتلكون خبرة طويلة في القيادة الإدارية الجامعية والاطلاع والمعرفة في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الملهمة، وأكثر الماماً بأفضل الطرق والأساليب لتوظيف متطلبات التطورات التكنولوجية والمستحدثات المرتبطة بالعصر الرقمي كونهم من أصحاب العلم والخبرة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفراني (2020) ودراسة أبو غالي (2019).

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. المحافظة على الدرجة العالية لممارسة القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وتطوير أداء القيادة الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات الرقمية العالمية والتي تُعتبر أكثر ديناميكية في بيئة العمل المستقبلية في الجامعات الفلسطينية.
2. التحاق أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية بدورات تدريبية خاصة بالتمكن من ممارسة القيادة الملهمة، مع التركيز في تلك البرامج التدريبية على الجانب التطبيقي والتدريب الميداني والعلمي واستخدام التقنيات المناسبة في عصر التحول الرقمي.
3. تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية
4. تشجيع إدارة التحول في عصر التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية لدى أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية فيها.
5. تمكين ودعم أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في عصر التحول الرقمي.

6. ضرورة السعي لتوفير كافة الإمكانيات المناسبة للتطوير والتحسين في أداء القيادات الأكاديمية نحو الارتقاء بجودة العمل الجامعي، وتحقيق مخرجات التفوق والإبداع الإداري.

المراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم، أحمد حسن (2019). التحول الرقمي نقلة نوعية للتحرك من البيروقراطية والفساد الإداري، *مجلة الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة*، 16 (676)، 88-111.
2. أبو غالي، سمر (2019). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. اسليم، نبيل (2014). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
4. أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة دمنهور، مصر*، 2 (19)، 50-71.
5. البلوشية، نوال بنت علي (2020). واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان، *مجلة جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان*، 5(2)، 34-61.
6. بوحجي، محمد (2015). *البحث عن الملهمين*، مكتبة الشقري، البحرين.
7. بينيس، وارين؛ وتاونسند، روبرت (2016). إعادة اختراع القيادة، *مجلة القيادة والإدارة*، السنة الرابعة، 1(17)، 29-69.
8. الحاج، محمد (2018). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الفاعلة وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. الحلبي، محمود (2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
10. خليف، سلطان، ومحمد، وزيارة (2012). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي، *مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المنصورة*، 7(13)، 44-70.
11. دحام، لطيف (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، *مجلة كلية المعارف الجامعة، العراق*، 17(28)، 67-89.
12. درويش، محمد سالم حسين (2018). القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعته حلوان، القاهرة، مصر.
13. زنداح، سامي (2016). أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية "محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
14. شديد، مصطفى (2018). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 22(4)، 193-226.
15. صالح، سامي وفيق (2016). أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

16. الطراونة، تحسين(2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
17. عبد البصير، بسمة إبراهيم (2020). دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر 2030، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر، 12(88)، 213-235.
18. عزمى، أحمد (2020). فاعلية برنامج تدريب إلكتروني لتنمية مهارات التحول الرقمي في ضوء إدارة أزمة كوفيد-19 التعليمية لدى طلاب كلية التربية الرياضية، *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، جامعة أسبوط، 6(54)، 249-275.
19. عيد سامح فرج محمد (2021). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، *المجلة العربية للإدارة*، جمهورية مصر العربية، 4(43)، 217-235.
20. الفراني سوزان محمد (2020). القيادة الملمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.
21. كامل، سهاد (2019). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العراق، 8(30)، حزيران (2019)، 33-59.
22. اللوح، سمير (2017). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى وغزة، فلسطين.
23. محمد، جمال(2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. المطرف، عبد الرحمن (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العلمية بكلية أسبوط*، 36(7)، 139-168.
25. الموسوي، ميمونة مهدي، وعبود، أنوار هاشم (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العراق، 9(35)، 8-27.
26. الناظور، فايز (2011). *الثقة بالنفس كيف تقوى ثقك بنفسك أمام الآخرين*، القاهرة: دار اللطائف للنشر والتوزيع.
27. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997). *الأطلس الفني*، الجزء الأول، فلسطين.

References (Arabic and English):

1. Abdel Baseer, Basma Ibrahim (2020). A prospective study of the digital transformation management at the Ministry of Youth and Sports and its reflection on

- the level of institutional efficiency based on the scenarios method to achieve Egypt's vision 2030, **Scientific Journal of Physical Education and Sports Science**, Faculty of Physical Education for Boys, Helwan University, Egypt, 12 (88), 213-235.
2. Abu Ghali, Samar. (2019) The inspiring leadership of secondary government school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' job involvement, (unpublished master's thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
 3. Al Balushi, Nawal Bint Ali (2020). The reality of digital transformation in the Sultanate of Oman and the factors affecting it from the point of view of decision-makers in the Sultanate of Oman, **Sultan Qaboos University Journal**, Muscat, Sultanate of Oman, 5(2), 34-61
 4. Al-Farani Suzan Muhammad (2020). Knowledgeable leadership and its relationship to the level of work stress among administrative workers in Palestinian universities in the governorates of Gaza, (unpublished master's thesis), Al-Aqsa University, College of Education, Gaza, Palestine.
 5. Al-Hajj, Mohammed (2018). The degree of effective leadership practice by UNRWA schools principals in Gaza governorates and its relationship to the level of performance of their teachers, (unpublished master's thesis), College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
 6. Al-Halabi, Mahmoud (2017). The role of inspiring leadership in employing scientific research outputs in the Palestinian Ministry of Interior and National Security, (unpublished MA thesis), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
 7. Al-Louh, Samir. (2017). The role of inspiring leadership in enhancing organizational commitment among employees of the Ministry of Public Works and Housing, (unpublished master's thesis), Leadership and Management Program, Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Al-Aqsa University and Gaza, Palestine.
 8. Al-Moussawi, Maimouna Mahdi, and Abboud, Anwar Hashem (2020). The effect of inspirational leadership on organizational loyalty, an applied study on private colleges in the provinces of the Middle Euphrates (Babylon, Karbala, Najaf), **Journal of Administration and Economics**, Iraq, 9 (35), 8-27.
 9. Al-Mutref, Abdul Rahman (2020). The digital transformation of university education in light of crises between public and private universities from the point of view of faculty members, **Assiut College Scientific Journal**, 36 (7), 139-168.
 10. Al-Natour, Fayez. (2011) **Self-confidence: How to strengthen your self-confidence in front of others**, Cairo: Dar Al-Latif for Publishing and Distribution.
 11. Amin, Mustafa Ahmed (2018). Digital transformation in Egyptian universities as a requirement to achieve a knowledge society, **Journal of Educational Administration**, Faculty of Education, Damanhour University, Egypt, 2 (19), 50-71.
 12. Aragon & Correa.J.A ,Hurtado Torres Sharma (2008). environmental strategy and performance in small firm A resource based . **the European Conference on Intellectual Capital**, January.
 13. Arnason, L. (2012). Organizational Trust, Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control, **Journal of Technology Management & Innovation**, 7(01), 102-137.
 14. Aslim, Nabil. (2014) The Impact of Training Programs at Ibdaa Foundation on Building the Palestinian Leadership Personality, (unpublished MA thesis), Academy of Management and Politics, Gaza, Palestine.
 15. Attri, Rekha, (2012), **Spiritual Intelligence: A model for Inspirational leadership**, 1(09), 209-241

16. Azmy, Ahmed (2020). The effectiveness of an electronic training program to develop digital transformation skills in light of the management of the Covid-19 educational crisis among students of the Faculty of Physical Education, **Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts**, Assiut University, 6 (54), 249-275.
17. Bass, B. (2007) . The inspirational processes of leadership. **Emerald Backfills Administrative Sciences**, 4(02), 534- 554.
18. Bennis, Warren; & Townsend, Robert (2016). Reinventing Leadership, **Leadership and Management Journal**, Fourth Year, 1(17), 29-69.
19. Buhiji, Mohammed (2015). Searching for inspirations, Al Shukri Library, Bahrain.
20. Dam, Latif (2019). Inspirational leadership and its impact on reducing organizational conflict among workers in private Jordanian hospitals, **Journal of the University College of Knowledge**, Iraq, 17 (28), 67-89.
21. Darwish, Muhammad Salem Hussein (2018). Inspirational leadership for physical education teachers, Faculty of Physical Education, (unpublished doctoral thesis), Helwan University, Cairo, Egypt.
22. European Union (2014). High Level Group on the Modernisation of Higher Education, Report to the European Commission on New modes of learning and teaching in higher education, **Publications Office of the European Union**, Luxembourg, October/2014.
23. Ibrahim , Ahmed Hassan (2019). Digital transformation is a qualitative leap for freedom from bureaucracy and administrative corruption, **Journal of Economics and Accounting**, Trade Club, 16 (676), 88-111.
24. Joshi, S. et al. (2009) .Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in Geographically. **Organization Science**, 2(01), 239-252.
25. Kamel, Suhad (2019). Inspirational leadership and its role in achieving organizational excellence (a prospective study in public preparatory schools in the holy city of Karbala, **Journal of Administration and Economics**, Iraq, 8 (30), June (2019), 33-59.
26. Khalif, Sultan, and Muhammad, Minister (2012). Inspirational leadership and strategic surprise, an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of Nineveh governorate departments, **Journal of Economic Sciences**, Mansoura University, 7(13), 44-70.
27. Merriam – Webster online (2009). **integrity** retrieved February Morgan Neil **Douglas** w.vorhies and charlotte H.mason.
28. Muhammad, Jamal (2014). **Change Management and Organizational Development**, Dar Al Moataz for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
29. Niqab, M., Sharma, S., Ali, N., & Mubarik, M. S. (2015). Perception Based Principal Leadership Measurement: Does It Work in Pakistan?. **International Education Studies**, 8(4), 29-51.
30. Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. **International Education Studies**, 11(12), 149-168
31. Saleh, Sami Wafik (2016). The impact of inspirational leadership in crisis management, an applied study on the Palestinian Ministry of Health - Gaza Governorates, (unpublished master's thesis), College of Business Administration, Gaza, Palestine.
32. Sameh Faraj Muhammad's Eid (2021). The role of inspiring leadership in promoting innovative thinking among employees, a field study on the Misr Insurance Company, **The Arab Journal of Management**, Arab Republic of Egypt, 4(43), 217-235.

33. Shadid, Mustafa (2018). The effect of digital transformation on the level of service performance provided by the application on the employees of the General Traffic Department in Cairo Governorate, **Journal of the Faculty of Economics and Political Science**, 22(4), 193-226.
34. Tarawneh, Tahseen (2012). Ethical philosophy and leadership science and its applications in leading security teams, (unpublished master's thesis), Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
35. The Palestinian Ministry of Planning and International Cooperation. (1997). **Technical Atlas**, Part One, Palestine.
36. Turnbull, James. (2008). Meting the Challenge of Leading in the 21st Century: Beyond the "Deficit Model" of Leadership Development", In: The Leadership Leaving: Knowledge Into Action , **K. Turnbull James and J. Collins eds., Basing Stoke: Palgrave Macmillan.**
37. Vallina, Salas & Alegre, J. & Andrés, V. (2018). Happiness at work, positive attitudes, quality of life at work, scale development, scale reductio, University of Valencia, **Journal of Management & Organization**, 27(3),1-21.
38. Zindah, Sami. (2016) The Impact of Inspirational Leadership in Crisis Management "An Applied Study on the Palestinian Ministry of Health" Gaza Governorates, (Unpublished Master's Thesis), Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt.