

Persuasive Leadership among Academic Leaders at Jordanian Private Universities and its Relationship with Communication Effectiveness from the Faculty Members' Point of View

Yumna Ahmad Atoum^{(1)*}

Hussein Mohamad Atoom⁽²⁾

Osama Adel Hasouneh⁽³⁾

Mohammed Q. Al-Magableh⁽⁴⁾

(1) Assistant Prof., Department of Administration and Foundations of Education, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(2) Assistant Prof., Department of Graduate Studies, Faculty of Educational Sciences, University of Jerash, Jerash, Jordan.

(3) Assistant Prof., Department of Graduate Studies, Faculty of Educational Sciences, University of Jerash, Jerash, Jordan.

(4) Prof., Department of Graduate Studies, Faculty of Educational Sciences, University of Jerash, Jerash, Jordan.

Received: 16/11/2024

Accepted: 26/01/2025

Published: 30/06/2025

* **Corresponding Author:**
yumnaatoum@yahoo.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/educational.v4i2.784>

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing persuasive leadership among academic leaders at private Jordanian universities and its relationship with communication effectiveness. The study used the descriptive correlational approach, and a questionnaire as the study tool. It consisted of (37) paragraphs distributed over five domains: (commitment, credibility, participation, rewards and incentives, and domain of communication effectiveness), after verifying its validity and reliability. The study sample consisted of (254) members, who were selected randomly. The results of the study showed that the degree of practicing persuasive leadership among academic leaders at private Jordanian universities was moderate. They as well revealed that communication effectiveness was also moderate, and that there was a positive correlation

between practicing persuasive leadership among academic leaders in private Jordanian universities and the effectiveness of administrative communication. It was recommended to raise awareness of persuasive leadership as an effective leadership style in Jordanian universities and its relationship to communication effectiveness, the necessity of holding training courses for academic leaders at private Jordanian universities related to persuasive leadership, and its relationship with communication effectiveness.

Keywords: Leadership by Persuasion, Communication Effectiveness, Academic Leaders, Jordanian Private Universities

القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

حسين محمد عتوم^(٢)

محمد قاسم المقابلة^(٤)

يمى أحمد العتوم^(١)

أسامة عادل حسونة^(٣)

(١) أستاذ مساعد، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

(٢) أستاذ مساعد، قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن

(٣) أستاذ مساعد، قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن

(٤) أستاذ، قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الالتزام، المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز، ومجال فاعلية الاتصال)، بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة (٢٥٤) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتبصرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أن فاعلية الاتصال جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الإتصال الإداري. وتم التوصية بضرورة التوعية بمفهوم القيادة الإقناعية كأسلوب قيادي فعال في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال، وضرورة عقد دورات تدريبية للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة متعلقة بالقيادة الإقناعية وعلاقتها بفاعلية الاتصال.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالإقناع، فاعلية الاتصال، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية الخاصة.

المقدمة.

يواجه العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، فقد تعددت المشكلات وتتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الأكاديمية ولا سيما الجامعات بشكل خاص؛ إذ إنها المسؤولة عن رقي المجتمع وتطوره ووضع الحلول اللازمة للتغلب على العقبات التي تواجهها. لذا أصبحت الجامعات تواجه ضغوطاً تستدعي الإصلاح والبحث المستمر

عن آليات جديدة لتواكب التطورات السريعة، والتكيف مع متغيرات العصر المختلفة، ومن هنا نجد بأن الجامعات بأمس الحاجة إلى وجود قيادات قادرة على فهم هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة واستيعابها من أجل الارتقاء بقدراتها وأدائها وتحقيق أهدافها المنشودة.

فالقيادة جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساس، وتكمن أهمية مكانتها ودورها في كونها تقوم بدور رئيس يتضمن جوانب العملية الإدارية جميعها، فهي تشكل المحور الأساس الذي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات، وذلك لتعدد أعمالها وتنوع علاقاتها، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في وجود قيادة إدارية واعية، فالقيادة ليست بالمسؤولية السهلة أو البسيطة؛ بل تتطلب من القائد جهداً ووقتاً وفكراً واعياً ومهارات وقدرات كافية، ليكون قادراً على قيادة جماعته نحو الغاية المنشودة بفاعلية وكفاءة (Khudhuri, Sardar & Abduljabbar, 2020)، ولما للقيادة من قدرة في التأثير بالعاملين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانات الشخصية التي تساعده في رفع وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف، فالقيادة الفعالة تقود المؤسسة إلى التغيير الإيجابي المنشود، وتسعى لتحقيق توازن بين الجوانب التنظيمية، والتعليمية والاجتماعية، والإنسانية في العملية الإدارية للوصول إلى أهدافها المنشودة، فإن قوة الإقناع والتأثير هما أهم ما يعتمد عليه القائد في كسب مرؤوسيه (المصري، ٢٠١٩، ٢٤٣).

لقد تعددت المحاولات لإيجاد أنماط قيادية تلائم البيئة التعليمية، والتعزيز من دورها الأساسي في رفع كفاءة المخرجات التعليمية؛ لذا تحتاج المؤسسات التربوية ولا سيما الجامعات إلى قيادات لديها القدرة على تحقيق غاياتها وأهدافها، والتي تهتم بوضع معايير أداء واضحة والتصرف بطريقة إقناعية تخدم عمل القائد في الوصول إلى غاياته وأهدافه، وقد جاء مفهوم القيادة الإقناعية الذي يشير في حقيقته إلى تفاعل بين القائد والمرؤوسين، وفهم القائد لمرؤوسيه والوصول لدرجة الفعالية في التواصل معهم هو جوهر القيادة الإقناعية (القرداغي وأحمد، ٢٠٢٣).

وأشار المصري (٢٠١٩) إلى أن القيادة الإقناعية تلك الممارسات، والأفعال، والسلوكيات الشخصية القادرة على تغيير سلوكيات، وتصرفات المرؤوسين، أو القدرة على تغيير فكرة معينة من خلال إيصال رسالة أو مشاعر معينة، أو معلومات، أو منطق، إلى الطرف الآخر أو مزيجاً من ذلك، بحيث يتم الإقناع باستخدام مجموعة من القيم والمبادئ التي تحرك الآخرين كالعدل والحرية والمساواة.

فقد عرّفها والى وجمیل (70: 2020 Waly & Jameel) بأنها: "ممارسة القائد لعملية الإقناع الذي يحفز العاملين فكريا والحفاظ على مشاعرهم كونهم أهم مورد للمؤسسة وتمكينهم من مواكبة التغيرات المختلفة"، وعرّفها أنيس ويولياري ومالك (145: 2015 Anis, Yuliarti, & Malik) "عملية التأثير من قبل القادة على سلوكيات الأفراد العاملين من خلال سلوكيات الإقناع ومن خلال الاهتمام بالعاملين والوقوف على احتياجاتهم والوفاء بها". وعرّفها كونجر (2002 Conger) بأنها النشاط الذي يقوم به القائد للتأثير على موقف أو سلوك الآخرين من خلال ممارسة أسلوب الإقناع. وعرّفها أيضاً رشيد وأسد وأشرف (2001 Rashid, Asad, & Ashraf) بأنها: قيام القائد بممارسات ومهام جديدة لإقناع موظفيه تتمثل بالمشاركة والمكافآت، والتوصل إلى نتائج تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ويستنتج الباحثون أن القيادة الإقناعية نمط أو سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك العاملين، وإقناعهم بقبول فكرة أو رأي أو توجيه نشاطهم نحو هدف مشترك، وذلك دون تسلط أو إكراه، وإنما بالاعتماد على قدرة القائد على إيصال الأفكار للمرؤوسين وتحليله بالمصادقية، وتقديمه الأدلة والبراهين المقنعة.

فالقيادة الفاعلة تتمثل بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، فالقائد الإقناعي يوظف الإقناع في التأثير على الآخرين، ولا تقاس قوة الإقناع لدى القائد بجودة أفكاره، وإنما بانعكاسها على استدامة الأداء لدى المرؤوسين (2013 Conrad)، والقائد الإقناعي هو القائد الذي يحاول إقناع مرؤوسيه بتحقيق أهداف محددة، ويبدل جهداً كبيراً لتحفيز المرؤوسين، وهذا النمط القيادي يكون مناسب عند اتخاذ القرارات المهمة (2003 Sadler).

تختلف القيادة من شخص لآخر، بسبب اختلافهم في الصفات الشخصية، فالمظهر العام والقدرة والإقناع والتأثير لها دور أساسي في نجاح القيادة، والصفات المتعلقة بالإنجاز مثل القيام بالمهام، وتحمل المسؤولية واحترام الذات والآخرين التي يتمتع بها القائد هذه الصفات لها علاقة واضحة بقدرته على الاتصال الذي يعد حجر الزاوية في بناء العلاقات الناجحة سواءً على المستوى الشخصي أم المهني (2022 Shula, Wyk & Heystek). فتكمن أهمية الاتصال في قدرته على تحقيق التفاهم المشترك وتجنب سوء الفهم، مما يسهم في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. فهو لا يقتصر فقط على تبادل المعلومات، بل يتعداه إلى تحقيق التأثير المطلوب ونقل المشاعر والأفكار بشكل صادق وشفاف من خلال استعمال القائد الأساليب الجيدة في الاتصال، مثل

الاستماع الفعّال، والوضوح، وتقديم التغذية الراجعة، مما يعزز من جودة التواصل وتزيد من فعاليته (الشريفي وظاهر، ٢٠٢١).

يتجاوز التواصل الفعال نشر المعلومات، والذي يهدف إلى إيجاد صدى وتعزيز المشاركة بين جميع العاملين من خلال الاستفادة من الجاذبية العاطفية وصياغة روايات مقنعة. كما يتطلب فهما دقيقا لعلم النفس البشري وديناميكيات الاتصال والتواصل والثقافة التنظيمية، إلى جانب التوافق الاستراتيجي مع الأهداف والقيم التنظيمية. فالتواصل الفعّال يعد بمثابة المحور لربط التطلعات التنظيمية بوجهات النظر الفردية وتعزيز التوافق والتأزر الذي يدفع مبادرات التغيير إلى الأمام (Rahmi & Harian, 2023).

ويقصد بالاتصال الفعّال بأنه: "مهارات التحدث، والاستماع والكتابة والقراءة والإرشاد والتوجيه، التي يجب أن يمتلكها عضو هيئة التدريس في الجامعة" (بني خلف، ٢٠٢٣: ٥١٩). كما عُرّف بأنه: "مهارات تجعل الفرد قادراً على ترجمة المعرفة والمعلومات إلى فعل يؤدي إلى تحقيق الهدف المرجو وتتميز مهارات الاتصال الفعال بأنها مكتسبة ونامية" (Wikaningrum & Yuniawan, 2018, 140). وتكمن أهمية الاتصال الفعّال في إتاحة الفرصة للتقارب الاجتماعي وبناء العلاقات الناجحة واكتساب معايير سلوكية مقبولة اجتماعية، والتأثير في الأداء الوظيفي للموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم، والعمل بروح الفريق ضمن جو تعاوني يقوي لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها (فهد، ٢٠٢١).

ونظراً لاهتمام الباحثين بموضوع القيادة الإقناعية وفاعلية الاتصال وخبرتهم العملية واطلاعهم على الأدب النظري والواقع للجامعات فقد ارتأوا البحث في موضوع جدير بالبحث، وفي ذات الوقت حاجة الميدان التعليمي للجامعات إلى قادة يمتلكون القدرة على الإقناع والتأثير في العاملين لتحقيق الاتصال الفعال في المؤسسة التعليمية، فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على موضوع ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للتأكيد على مدى أهمية ممارسات القيادة الإقناعية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينظر للجامعات على أنها مؤسسات أكاديمية تبحث باستمرار عن الكفاءات لما تحتاجه من تجديد فيما تقدمه من خدمات تعليمية يتوقف نجاحها على معدل كفاءة إدارتها من خلال توفر قادة أكاديميين

يعتمدون على الحوار والتفاهم والتركيز على البناء الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبناء الثقة بأنفسهم، وقدرتهم على إقناع ومشاركة العاملين والتواصل الفعال وإيصال الأفكار، والفهم العميق للاحتياجات والدوافع الفردية.

لذلك وجدت الجامعات نفسها قادرة على امتلاك قيادات قادرين على الإقناع سواء مع العاملين أم المتعاملين وتحقيق فاعلية الاتصال، وهذا بالطبع يؤدي إلى ضرورة البحث في كيفية تحقيق القيادة الإقناعية وعلاقتها في فاعلية الاتصال. فالقائد الإقناعي يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون والاحترام المتبادل، مما يعزز من التزام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق النجاح، والقدرة على التأثير في سلوك العاملين من أجل إيجاد علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الشفافية والوضوح وتقبل أفكار ومقترحات العاملين؛ لتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية في ظل التحديات والمنافسة بين الجامعات الخاصة كونها مؤسسات تعليمية استثمارية، وفي ظل تزايد المنافسة والاحتياجات المتزايدة التي تفرضها البيئة، ونظرا لأهمية القيادات الأكاديمية ودورها في تطور المؤسسات، وضرورة تبنيها للاتجاهات الإدارية الحديثة كأسلوب القيادة الإقناعية؛ وهذا ما أشارت إليه دراسة (القرعاوي وأحمد، ٢٠٢٣) التي هدفت التعرف إلى دور القيادة الإقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف للعاملين في جامعة كركوك، ومن واقع عمل الباحثين كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات وإدراكهم لأهمية تأثير القائد من خلال تواصله المستمر معهم لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما مستوى فاعلية الاتصال لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نظراً لتأثيرها في العاملين، ولتحقيق الاتصال الفعال في المؤسسة التعليمية.
٢. التعرف إلى مستوى فاعلية الاتصال لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك لأن عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة والتي تتصف بالانفتاح والوضوح، والاهتمام والمشاركة، لما لها من الأهمية في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسيين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية: وتتمثل في الآتي:

- تظهر أهمية موضوع الدراسة في معرفة درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- يؤمل أن تقدم الدراسة إضافة للإنتاج العلمي، والإسهام في زيادة الوعي بأهمية ممارسة القيادة الإقناعية في المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات منها.
- كما تفتح نتائج الدراسة الحالية آفاقاً جديدة للباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول القيادة الإقناعية في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

- يؤمل أن تُلفت انتباه القادة الأكاديميين في الجامعات للتعرف إلى أهمية القيادة الإقناعية وممارستها في مؤسساتهم التعليمية لما لها من دور كبير في فاعلية عملية الاتصال ومواجهة التحديات والحد من المشكلات الإدارية والتعليمية وتحقيق العدل والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الأهداف المنشودة.
- يؤمل أن تسهم هذا الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تسهم بتطوير الجامعات من خلال تبني القائمين فيها لنتائج هذا البحث.
- تطوير القيادات الأكاديمية لتمكينهم من تطوير وتحسين نوعية التعليم من خلال توفير بيئة تعليمية مبتكرة وحديثة تعزز من مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود البشري:** اقتصرت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال (جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا).
- **الحد المكاني:** طُبقت الدراسة في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال (جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا).
- **الحد الزمني:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية بالآتي:

تعريف القيادة الإقناعية اصطلاحاً بأنها: "إقناع الموظفين بجدوى التعديلات المناسبة التي هي جوهر إدارة التغيير وممارسة فن الإقناع من القادة من خلال عملية التحفيز والتوجيه والإلهام" (Quoquab, Yasin, & Banu, 2013: 172) وتُعرف اجرائياً بأنه مدخل إجرائي أو سلوك قيادي يعتمد على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وإقناعهم بقبول فكرة أو رأي أو توجيه نشاطهم

لتحقيق الأهداف المنشودة، بالاعتماد على المصدقية والمشاركة والالتزام والمكافآت والحوافز، وتقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال.

تُعرف فاعلية الاتصال اصطلاحاً بأنها: "قدرة الرسالة على الوصول إلى المستقبل وفهمه للمحتوى بصورة صحيحة واستجابة المستقبل بصورة متوقعة أو مرغوبة، وتتضمن فاعلية الاتصال عناصر متعددة مثل الوضوح في الرسالة واستخدام وسائل اتصال مناسبة ومدى تفاعل المستقبل مع الرسالة (فهد، ٢٠٢١)، وتُعرف إجرائياً بأنها: عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة والتي تتصف بالانفتاح والوضوح، والاهتمام والمشاركة، مع صحة ومصدقية وحجم المعلومات، واختيار الوقت ووسيلة الاتصال المناسبة، والتغذية الراجعة المناسبة، وتقاس باستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال.

الدراسات السابقة

أجرى القرذاعي وأحمد (٢٠٢٣) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الإقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف للعاملين في جامعة كركوك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت الدراسة استبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مستويات وظيفية مختلفة تمثلت في: (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية، مديري الأقسام والشعب والوحدات الإدارية والتدريسيين والموظفين)، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٠٧) مستجيباً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق العدالة جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر إيجابي للقيادة الإقناعية والأخلاقية في سلوك العمل لدى العاملين.

أجرى عبد الستار (٢٠٢٣) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الإقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الكلية تم اختيار (٣٤) موظفاً عشوائياً، توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الإقناعية جاء متوسطاً، وأن أبعاد القيادة الإقناعية له تأثير مباشر في تقليل الاغتراب الوظيفي.

هدفت دراسة بني خلف (٢٠٢٣) إلى الكشف عن درجة الممارسة الفعالة لمهارات التواصل من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل - فرع الشمال وأثرها على الأداء الوظيفي، وتحديد مقترحات لتطوير فعالية مهارات الاتصال. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي من خلال إعداد استبيان تكونت من (٤٥) فقرة وسؤال مفتوح. وتم توزيعها على عينة من (٢٦٣) طالبة من جامعة حائل - فرع الشمال. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات كان متوسطاً. وأن هناك علاقة إيجابية بين درجة الممارسة الفعالة لمهارات التواصل وأثرها على الأداء الوظيفي.

أجرى إيروانتو، وهاي ي وريسا (Irawanto, Hayati & Risa, 2022) دراسة هدفت إلى وصف وتحليل الآثار المترتبة على أسلوب القيادة الإقناعية وفاعلية الاتصال على الأداء من خلال تحفيز الموظفين للعمل كوسيط في وكالة دائرة تنمية الموارد البشرية في شرق باريتو، تم استخدام المنهج الوصفي. تم اختيار العينة بطريقة أخذ العينة الكلية، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وكالة دائرة تنمية الموارد البشرية في شرق باريتو، والبالغ عددهم (٣٤) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الإقناعية له تأثير إيجابي وكبير على الأداء، والدافعية، وأن للاتصال له تأثير إيجابي وكبير على الأداء، ولم يكن له تأثير مباشر على الدافعية، كما أن تأثير أسلوب القيادة الإقناعية لم يكن له تأثير كبير أيضاً على الأداء من خلال التحفيز، وأن الاتصال ليس له تأثير كبير على الأداء من خلال التحفيز.

وأجرى برينيا، وسليمي، وديمو وكونديا (Brinia, Selimi, Dimo & Kondea, 2022) دراسة هدفت إلى البحث عن مستوى الرضا الذي تلقاه المعلمون من التواصل داخل بيئة عملهم، إحساسهم بفعالية المؤسسة نفسها، وكذلك العلاقة بين هذه العوامل. تم استخدام المنهج الوصفي. تم توزيع الاستبانة كأداة للدراسة على عينة بلغت (٢٩٦) معلماً وأظهرت النتائج أن مستويات المعلمين عن الرضا عن الاتصالات الفعالة المتعلقة بملاحظاتهم جاءت عالية.

وأجرى المصري (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لديهم. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٨٥١) معلماً ومعلمة تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٦٢) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن

درجة ممارسة المديرين للقيادة الإقناعية كانت كبيرة، وأن مستوى العدالة التنظيمية لديهم جاء كبيراً، وأشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الإقناعية ومستوى العدالة التنظيمية لديهم.

وهدفت دراسة المصري (٢٠١٩) إلى عرض إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع، بالتطبيق على العاملين في البنوك الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الفلسطينية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٦٠) موظفاً، تم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول ممارسات القيادة الإقناعية على نسبة مرتفعة، وحصل مجال دعم ثقافة التميز والإبداع على نسبة مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع. وقد تم بناء إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية لتحقيق قدرة أكبر على دعم ثقافة التميز والإبداع في البنوك الفلسطينية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال، استنتج الباحثون من خلال اطلاعهم على الدراسات السابقة أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية. وكانت أوجه التشابه في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، والمتغيرات والمنهج، واختلفت في عينة الدراسة. وتمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري والتأكيد على أهمية معرفة درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في تحديد المنهج الدراسي المناسب، وتحديد مشكلة الدراسة، وصياغتها بشكل دقيق، وكذلك في تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة.

قد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب علم الباحثون، كما أنها اختلفت في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

(٢٠٢٣/٢٠٢٤)، وكذلك اختلفت في عينة الدراسة والتي تمثلت بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٧٢٣) عضو هيئة تدريس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة من (٢٥٤) عضو هيئة تدريس.

أداة الدراسة

أستخدمت الاستبانة أداة للدراسة حيث تم تطويرها لجمع البيانات مكونة بـعدين: البعد الأول: مجالات القيادة الإقناعية: (الالتزام، المصادقية، المشاركة، المكافآت والحوافز)، والبعد الثاني درجة فاعلية الاتصال الإداري وتكونت من (٣٧) فقرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد مرت الاستبانة بمراحل عدة حتى وصلت إلى شكلها النهائي، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة (القرداي وأحمد ٢٠٢٣) ودراسة (عبد الستار، ٢٠٢٣) ودراسة (المصري، ٢٠٢١)، وذلك للاستفادة منها في تحديد مجالات الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تمثل كل مجال.
- المرحلة الثانية: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين في مجال الاختصاص وعددهم (٧) من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء الرأي واقتراح الملاحظات من حيث صياغتها اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للمجال، وتم الأخذ بالملاحظات المقترحة، وأجريت التعديلات على الاستبانة وبذلك أصبحت جاهزة للتطبيق.

المعيار الإحصائي

استخدم الباحثون مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وتم إعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جدا (٥)، درجة كبيرة (٤)، درجة متوسطة (٣)، درجة متدنية (٢)، درجة متدنية جدا (١))، وقد تم الاعتماد على التصنيف الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية: أقل من (٢.٣٣) قليلة، ومن (٢.٣٤ - ٣.٦٧) متوسطة، ومن (٣.٦٨ - ٥.٠٠) كبيرة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

- المتغير المستقل: درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.
- المتغير التابع: فاعلية الاتصال لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون.

صدق البناء: القيادة الإقناعية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) فردا وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٦٠-٠.٨٩)، ومع المجال (٠.٥٤-٠.٩٣) والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.89(**)	.84(**)	10	.81(**)	.75(**)	19	.54(**)	.68(**)
2	.80(**)	.78(**)	11	.90(**)	.84(**)	20	.86(**)	.70(**)
3	.81(**)	.74(**)	12	.85(**)	.82(**)	21	.75(**)	.60(**)
4	.78(**)	.65(**)	13	.81(**)	.73(**)	22	.84(**)	.71(**)
5	.86(**)	.88(**)	14	.93(**)	.89(**)	23	.86(**)	.67(**)
6	.83(**)	.82(**)	15	.80(**)	.82(**)	24	.87(**)	.71(**)
7	.85(**)	.79(**)	16	.78(**)	.68(**)	25	.85(**)	.73(**)
8	.83(**)	.85(**)	17	.90(**)	.84(**)			
9	.93(**)	.84(**)	18	.91(**)	.84(**)			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الالتزام	المصادقية	المشاركة	المكافآت الحوافز	القيادة الإقناعية
1				
.902(**)	1			
.878(**)	.864(**)	1		
.729(**)	.706(**)	.722(**)	1	
.950(**)	.942(**)	.937(**)	.859(**)	1

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات القيادة الإقناعية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الالتزام	0.84	0.81
المصداقية	0.80	0.77
المشاركة	0.83	0.80
المكافآت الحوافز	0.85	0.79
القيادة الإقناعية	0.88	0.83

صدق البناء: فاعلية الاتصال الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) عضو هيئة تدريس، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٧٥-٠.٩١)، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	يمتلك المقدر على إقناع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل المطلوب.	.87(**)
2	يستخدم الحوار الهادف في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس	.82(**)
3	يُكسب أعضاء هيئة التدريس مهارات التفاوض الفعال.	.88(**)
4	يتجنب الغموض في سلوكه مع أعضاء هيئة التدريس.	.91(**)
5	يوظف الوسائل التكنولوجية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	.79(**)
6	يستخدم وسائل اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات أعضاء هيئة التدريس	.90(**)
7	يُنوع في استخدام وسائل الاتصال ليحقق الأهداف المرغوبة.	.85(**)
8	يوفر المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الاتصال الفعال.	.75(**)
9	يُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة لتطوير العمل.	.91(**)
10	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بمهنية عالية.	.92(**)
11	يتبنى سياسة الباب المفتوح في إدارة القسم/ الكلية.	.87(**)
12	يُوفر مناخًا تعليميًا يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين في القسم/ الكلية.	.88(**)

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات فاعلية الاتصال الإداري

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (٠.٨٩).
وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (٠.٨٣)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.



عرض نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق تسلسل أسئلتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	المكافآت الحوافز	3.57	0.72	1	متوسطة
2	المصداقية	3.55	0.78	2	متوسطة
3	المشاركة	3.53	0.76	3	متوسطة
1	الالتزام	3.49	0.76	4	متوسطة
	القيادة الإقناعية	3.54	0.72		متوسطة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٥٧)، حيث جاء مجال المكافآت الحوافز في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٧)، بينما جاء مجال الالتزام في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الإقناعية ككل (٣.٥٤). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أراء عينة الدراسة على أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي

أولاً: الالتزام:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالالتزام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يحرص على تحقيق (الألفة والمحبة) بين أعضاء هيئة التدريس.	3.56	0.86	1	متوسطة
2	يُحافظ على سمعة الجامعة لدى مؤسسات المجتمع المحلي.	3.54	0.90	2	متوسطة
4	يُشعر أعضاء هيئة التدريس (بالفخر والاعتزاز) كونهم أفراد الجامعة.	3.53	0.89	3	متوسطة
3	يُشارك أعضاء هيئة التدريس في أداء المهام الوظيفية.	3.49	0.92	4	متوسطة
1	يُطبق (اللوائح والقوانين) بشكل مستمر.	3.42	0.92	5	متوسطة
5	يُهيئ لأعضاء هيئة التدريس مناخ تنظيمي (مستقر ومرح).	3.41	0.91	6	متوسطة
	الالتزام	3.49	0.76		متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41-3.56)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يحرص على تحقيق (الألفة والمحبة) بين أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يُهيئ لأعضاء هيئة التدريس مناخ تنظيمي (مستقر ومرح)"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام ككل (٣.٤٩).

ثانياً: المصادقية

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالمصادقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يُلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس دون تحيز.	3.59	0.88	1	متوسطة
12	يستمتع لاقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي.	3.58	0.88	2	متوسطة
10	يُطبق القوانين والأنظمة على أعضاء هيئة التدريس دون تمييز	3.56	0.89	3	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يُعبّر لأعضاء هيئة التدريس بصدق في كيفية إنجاز الأعمال.	3.55	0.91	4	متوسطة
9	يُظهر الصدق في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	3.55	0.94	4	متوسطة
8	يُقدّم معلومات (واضحة ودقيقة) لأعضاء هيئة التدريس.	3.47	0.86	6	متوسطة
	المصادقية	3.55	0.78		متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.47-3.59)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يُلبى احتياجات أعضاء هيئة التدريس دون تحيّر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يُقدّم معلومات (واضحة ودقيقة) لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المصادقية ككل (3.55).

ثالثاً: المشاركة

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالمشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لحل المشكلات.	3.57	0.92	1	متوسطة
18	يُفوض جزء من صلاحياته لتنمية مهارات القيادة لأعضاء هيئة التدريس	3.56	0.92	2	متوسطة
13	يُشرك أعضاء هيئة التدريس بتقديم (الأفكار والمبادرات) الجديدة	3.53	0.83	3	متوسطة
14	يعقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل.	3.52	0.81	4	متوسطة
15	يُقتنع أعضاء هيئة التدريس بأهمية العمل الجماعي التعاوني.	3.51	0.84	5	متوسطة
16	يُشجع أعضاء هيئة التدريس على الحوار المفتوح لتبادل الأفكار	3.50	0.89	6	متوسطة
	المشاركة	3.53	0.76		متوسطة

یبین الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بین (3.50-3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لحل المشكلات" في المرتبة الأولى ويمتوسط حسابي بلغ (3.57)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يُشجع أعضاء هيئة التدريس على الحوار المفتوح لتبادل الأفكار" بالمرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.50). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة ككل (٣.٥٣).

رابعاً: المكافآت والحوافز

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالمكافآت والحوافز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يهتم برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.	3.68	0.88	1	مرتفعة
22	يتعامل مع (الصعوبات والتحديات) كفرص تحفيزية لأعضاء هيئة التدريس.	3.58	0.86	2	متوسطة
21	يستثمر الفرص المناسبة لإكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات جديدة.	3.57	0.89	3	متوسطة
24	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في تحمل المسؤولية	3.56	0.86	4	متوسطة
23	يُحفز أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة	3.55	0.90	5	متوسطة
25	ينوع في تطبيق (الحوافز والمكافآت) لأعضاء هيئة التدريس.	3.53	0.84	6	متوسطة
20	يُوزع المكافآت التحفيزية بإنصاف على أعضاء هيئة التدريس.	3.50	0.88	٧	متوسطة
	المكافآت والحوافز	3.57	0.72		متوسطة

یبین الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بین (3.50-3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يهتم برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى ويمتوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يُوزع المكافآت التحفيزية بإنصاف على أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.50). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المكافآت والحوافز ككل (٣.٥٧).

السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يملك المقدرة على إقناع أعضاء هيئة التدريس لإتجاز العمل المطلوب	3.61	0.89	1	متوسط
12	يُوفر مناخاً تعليمياً يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين في القسم/الكلية.	3.56	0.87	2	متوسط
10	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بمهنية عالية.	3.48	0.91	3	متوسط
2	يستخدم الحوار الهادف في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.	3.46	0.95	4	متوسط
6	يستخدم وسائل اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات أعضاء هيئة التدريس.	3.45	0.96	5	متوسط
11	يتبنى سياسة الباب المفتوح في إدارة القسم/الكلية.	3.45	0.94	٥	متوسط
3	يُكسب أعضاء هيئة التدريس مهارات التفاوض الفعال.	3.44	0.92	7	متوسط
5	يُوظف الوسائل التكنولوجية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	3.44	0.94	8	متوسط
7	يُنوع في استخدام وسائل الاتصال ليحقق الأهداف المرغوبة.	3.41	0.93	9	متوسط
4	يتجنب الغموض في سلوكه مع أعضاء هيئة التدريس.	3.38	0.92	10	متوسط
8	يُوفر المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الاتصال الفعال.	3.38	0.96	١٠	متوسط
9	يُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة لتطوير العمل.	3.34	0.90	12	متوسط
	فاعلية الاتصال الإداري	3.45	0.79		متوسط

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.34-3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يملك المقدرة على إقناع أعضاء هيئة التدريس لإتجاز العمل المطلوب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة لتطوير العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (3.34). وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى فاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل (3.45).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجالات	معامل الارتباط	فاعلية الاتصال الإداري
الالتزام	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.800(**) .000 254
المصادقية	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.872(**) .000 254
المشاركة	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.846(**) .000 254
المكافآت الحوافز	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.834(**) .000 254
القيادة الإقناعية	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	.878(**) .000 254

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (١١) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفعالية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إن وجود ارتباط إيجابي بين درجة القيادة الإقناعية والاتصال يظهر أهمية هذا النمط من القيادة في التقليل والحد من السلوكيات غير الجيدة ووجود مهارات، وقدرة يمتلكها القادة من خلال الاتصال الفعال.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٥٧) وبدرجة متوسطة، حيث جاء مجال المكافآت الحوافز في المرتبة الأولى ثم جاء مجال المصداقية، ثم مجال المشاركة، بينما جاء مجال الالتزام في المرتبة الأخيرة.

وقد يعزو الباحثون ذلك بأن القائد الأكاديمي يهتم برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ويتعامل مع الصعوبات، والتحديات كفرص تحفيزية لهم، كما أنه يستثمر الفرص المناسبة لإكسابهم مهارات جديدة ويعمل على التنويع في تطبيق الحوافز والمكافآت، ويوزع المكافآت التحفيزية بإنصاف، مما يحفز أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفعالية، وجاء مجال المصداقية في المرتبة الثانية وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يستمع لاقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل إيجابي ويطبق القوانين والأنظمة عليهم دون تمييز، ويُعبر بصدق في كيفية إنجاز الأعمال المطلوبة و يُلبي احتياجاتهم دون تحيز ويُظهر الصدق في تعامله و يُقدم معلومات واضحة ودقيقة عن الأهداف المطلوب تحقيقها. وجاءت مجال المشاركة في المرتبة الثالثة وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار لحل المشكلات يُفوض جزء من صلاحياته لتنمية مهاراتهم القيادية، ويُشاركهم بتقديم الأفكار والمبادرات الجديدة كما أنه يحرص على عقد لقاءات دورية لتطوير العمل وتشجيعهم على الحوار المفتوح لتبادل الأفكار والعمل الجماعي التعاوني. وجاء مجال الالتزام في المرتبة الأخيرة بفروق قليلة بالمتوسطات الحسابية وقد يعزى ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يحرص على

تحقيق الألفة والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس ويُحافظ على سمعة الجامعة لدى مؤسسات المجتمع المحلي، ويُشعر أعضاء هيئة التدريس بالفخر والاعتزاز كونهم أفراد في الجامعة، كما أنه يُشاركهم في أداء المهام الوظيفية في مناخ تنظيمي مستقر ومريح إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبد الستار (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن مستوى توافر القيادة الإقناعية جاء متوسطا واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المصري (٢٠٢١)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الإقناعية كانت كبيرة.

ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.34-3.61)، وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يمتلك المقدر على إقناع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل المطلوب" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة لتطوير العمل" بالمرتبة الأخيرة. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أن القائد الأكاديمي يمتلك المقدر على إقناع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل المطلوب ويُوفر مناخاً تعليمياً يسوده الاحترام المتبادل بين العاملين، وكما أنه يتعامل معهم بمهنية عالية من خلال استخدام الحوار الهادف في التواصل معهم ووسائل اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وتبنى سياسة الباب المفتوح في إدارته، وإكسابهم مهارات التفاوض الفعال، ويُوظف الوسائل التكنولوجية في تعاملاته و يُزود أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة لتطوير العمل، وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بني خلف، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطالبات الإناث كان متوسطاً، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Brinia et al., 2022) التي أظهرت أن مستويات المعلمين عن الرضا عن الاتصالات الفعالة جاءت بدرجة عالية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة

ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وفاعلية الاتصال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إن وجود ارتباط إيجابي بين درجة القيادة الإقناعية والاتصال يظهر أهمية هذا النمط من القيادة في التقليل والحد من السلوكيات غير الجيدة ووجود مهارات وقدرات يمتلكها القادة من خلال الاتصال الفعال. ويعزو الباحثون النتيجة إلى أهمية وجود قائد ناجح يمتلك الشفافية والوضوح ويتبع السلوك الإقناعي في تعامله مع الآخرين من خلال العمل التركيز على العمل بالعقلية الصحيحة، من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على العاملين أكثر من التركيز على المهام.

ويعزو الباحثون ذلك النتيجة أيضاً إلى أن ممارسة القيادة الإقناعية لدى القادة الأكاديميين يحسن من فاعلية الاتصال لأعضاء هيئة التدريس في أماكن العمل حيث يزيد من تواصلهم مع الأعضاء ويجعلهم أكثر تقديراً لاحتياجاتهم، وتقبل مقترحاتهم، وآراءهم بحرية وإيجاد علاقات إنسانية إيجابية، وتشجيعهم على التجديد في أساليب العمل، والاتصال مع العاملين وتفويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وصنع القائد للقرارات استناداً إلى مشاركته وتواصله مع الأعضاء بشفافية، ووضوح ومراعاته لمصالح الأعضاء باعتبارها أولوية ومسؤولية إدارية، وكذلك حصوله على تغذية راجعه منهم، وتمتعه بذكاء إداري واجتماعي وتبني سياسة الباب المفتوح والتنوع في وسائل الاتصال ولاسيما التكنولوجية منها ساعده على ممارسة عمله القيادي، وعلى تحسين فاعلية الاتصال. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرداعي وأحمد (٢٠٢٣) التي أظهرت هناك أثر إيجابي للقيادة الإقناعية والأخلاقية في سلوك العمل لدى العاملين. ودراسة المصري (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الإقناعية ومستوى العدالة التنظيمية لديهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بني خلف، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين درجة الممارسة الفعالة لمهارات التواصل وأثرها على الأداء الوظيفي.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بالآتي:
- تبني أبعاد القيادة الإقناعية، ليكون القادة الأكاديميين على قدر عال من الوعي بكيفية التأثير في أعضاء هيئة التدريس، وكيفية امتلاكهم للمهارات اللازمة التي تمكنهم من تحقيق الاتصال

- والتواصل الإيجابي معهم.
- تشجيع القادة الأكاديميين لتبني نمط القيادة الإقناعية، واستخدام استراتيجية مرنة والعمل عبر التفاوض والتعاطف للتأثير في العاملين.
- التوعية بمفهوم القيادة الإقناعية وعلاقتها بفاعلية الاتصال كأسلوب قيادي فعال في الجامعات، من خلال قيام القائد الأكاديمي باتباع وتطوير السياسات التدريبية للجامعات بعقد دورات تدريبية عن ماهية الإقناعية وعلاقتها بفاعلية الاتصال وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها.
- تنمية مهارات القادة الأكاديميين حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات لأبعاد القيادة الإقناعية، وترجمتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق.
- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي مستقر وآمن لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على فاعلية الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة للجامعات.
- التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية عن ممارسة القيادة بالإقناع، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات.
- إجراء دراسة مقارنة حول درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى القيادات الأكاديمية وفاعلية الاتصال بين الجامعات الحكومية والخاصة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو كريم، أحمد ووطناش، سلامة (٢٠٠٨). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، دراسات، العلوم التربوية، ٣٥(١)، ١٩٠-٢٠٨.
- بني خلف، ميسا محمد (٢٠٢٣). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جائل فرع الشمالي لمهارات الاتصال الفعال على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الطالبات ومقترحات للتطوير، دراسات، العلوم التربوية، ٥٠(٣)، ٥١٤-٥٢٨.
- الشريفي، علي وظاهر، فاضل (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، ٢(١)، ٧٠-٨٩.
- عبد الستار، حلا (٢٠٢٣). دور القيادة الإقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي للآراء عينة

- من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥(٤٩)، ٥٧-٧٦
- فهد، تهناني (٢٠٢١). درجة ممارسة رؤساء ومنسقات الأقسام لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، ٦(١)، ١٥٧-١٩٢.
- القرداعي، كاوه وأحمد، هاجره (٢٠٢٣). دور القيادة الإقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من العاملين في جامعة كركوك. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، ١٩(٤)، ٢٧٥-٣٠٨.
- المصري، مروان وليد، سليمان (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الإقناعية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية فلي محافظات غزة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لديهم من وجهة نظر معلمها. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨(٢)، ٢٣-١٦٣.
- المصري، نضال (٢٠١٩). إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقة افة التميز والإبداع: دراسة ميدانية على البنوك الفلسطينية. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ٢٠(١)، ٢٦٨-٢٣٥.

المراجع الأجنبية:

- Anis, M. Y., Yuliarti, M. S., & Malik, A. (2015). *Abdurrahman Wahid's Visions in Leadership towards Muslim Pluralistic Society in Indonesia: Media and Discourse Analysis*. International Conference on 'Social and Political Sciences: Leadership and Social Transformation in a Pluralistic Society ' , 4-5 November.
- Brinia, V.; Selimi, P.; Dimos, A.; Kondea, A. (2022). The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations. *Education Science*, 1(12). 1-16.
- Conrad, David (2013). Great Leaders Are Great Sales People, *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3): 223-229.

- Conger, M., (2002), Leadership learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 19(3), 45-52.
- Irawanto, S.; Hayat, M; Risal, S. (2022). Implications of Leadership Style and Persuasive Communication on Performance Mediated by Employee Work Motivation. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(3). 439-456.
- Khudhuri, A., Sardar, B., & Abduljabbar, B. (2020). The Role of Persuasive Leadership in Reducing the Phenomenon of Job Infiltration A survey of opinions of a sample of employees in the colleges and institutes of Duhok Polytechnic University Palareh'x. *Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(4), 1200-1217,
- Quoquab, F., Yasin, M., & Banu, S. (2013). Compulsive Buying Behavior among Young Malaysian Consumers. *World Review of Business Research*, 3(2), 41 – 154
- Rahmi, R; Harian, S. (2023). The Effectiveness of Persuasive Communication in Change Management: A Human Resource Management Perspective. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(1), 60-70.
- Rashid, H., Asad, A., & Ashraf, M. M., (2011), Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Sadler, Philip (2003). *Leadership*. 2nd ed., London, VA: Kogan Page Limited.
- Shula, M., Wyk, C., & Heystek, J. (2022). School leadership practice at faith-based schools through a servant leadership lens, *South African Journal of Education*, 42(4), 1-10.
- Waly, E., & Jameel, M., (2020), The role of Persuasive Leadership in Enhancing the dimensions of an Organizational Rhetoric/A survey of the opinions as a sample of the Managerial leaders of al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Company in Erbil. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 16(51 part 2).
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(1), 138- 147.