

القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية  
الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس

**The Transformational Leadership of the Department  
Heads in Jordanian Private Universities, and its  
Relationship with the Organizational Climate  
from Teaching Staff Perspective**

إعداد

عبير محمود العدوان

إشراف

د. كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا عبير محمود محمد العداون، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبير محمود محمد العداون.

التاريخ: 20-06-2022.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات

الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: عبير محمود العدوان.

وأجيزت بتاريخ: 20 / 6 / 2022.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. خولة حسين عليوة
	جامعة اليرموك	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. كايد محمد سلامة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أول ما أبدأ به قولي " يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك " ...لما أحطتني به  
من قوة وصبر وتوفيق لإنجاز هذا العمل

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان لمشرفي الفاضل الدكتور كاظم عادل الغول الذي كان له الفضل  
الأكبر في الدعم والتوجيه والمشورة ولم يبخل بجهوده لمساعدتي في إنجاز هذا العمل ...

جزاك الله خيرًا وجعل هذا العلم والعمل في ميزان حسناتك

كما وأتقدم بالشكر للجنة المناقشة الموقرة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة

وإلى جامعتي جامعة الشرق الأوسط هذا الصرح العلمي الذي منحني فرصة عظيمة للتعامل مع  
نخبة من القامات العلمية... حضرات الأساتذة الأفاضل

وأتقدم بالشكر لكل من ساهم بنصحي وإرشادي ومساعدتي لإنجاز هذه الرسالة في كل مرحلة من

مراحل إعدادها

لكم جميعاً شكري وتقديري، جزاكم الله كل خير

الباحثة

## الإهداء

لعينيكِ أمي بكل ما فيهما من جمالٍ وعزيمةٍ وحب، ونورًا أضاء عتمة الأيام لتزهر في عمري بساتين

الفرح ... أدامك الله تاجًا فوق رأسي أفاخر به العالم أجمع

ابني الغالي ... قطعة من قلبي فرحة أيامي هوائي الذي أتتفسه صديقي المقرب حفظك الله من كل

مكروه وجعلك من عباده الصالحين

إخواني، (جهاد عماد وبرهان) سندي وعزوتي يا أعز وأعلى ما أعطاني الله ... أسأل الله لكم

التوفيق والنجاح والحفظ ... أينما كنتم

أخواتي الحبيبات ... نبض القلب رفيقات الدرب، يا نسيماً عليلاً أنساني لحظات التعب وملاً نفسي

ثقة وإصرار ... أسأل الله أن يحفظكن

صديقاتي الغاليات ... دعواتكن وصلتني وأحاطتني تيسيراً وعزيمة وقوة دفعتني دوماً نحو تحقيق

حلمي، شكرًا لكن ... من أعماق القلب

أحبتني ... كُثر أنتم لحسن الحظ، نعمةً من ربي، كلكم أمام عينيّ وفي قلبي وعقلي حاضران دوماً

أشكركم لدعمكم بنظراتكم المليئة بالثقة وعباراتكم المليئة بمحبة غامرة

إلى التي أنارت رسالتي بمرورها اللطيف على كل حرف من حروفها تدقيقًا وتثقيحًا....

زميلتي الغالية نسرين الشوابكة

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان .....	أ.....
تفويض .....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير .....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات .....	و.....
قائمة الجداول .....	ح.....
قائمة الملحقات .....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها .....	6.....
أهمية الدراسة .....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري .....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	27.....
التعقيب على الدراسات السابقة .....	37.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	40.....
مجتمع الدراسة .....	40.....
عينة الدراسة .....	41.....
أداة الدراسة .....	41.....

43	صدق أداة الدراسة .....
51	ثبات أداة الدراسة .....
52	إجراءات الدراسة .....
53	المعالجة الإحصائية .....

#### الفصل الرابع: عرض النتائج

56	الفصل الرابع عرض النتائج .....
----	--------------------------------

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول .....
74	ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني .....
78	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث .....
78	التوصيات .....

#### قائمة المراجع

80	أولاً: المراجع العربية .....
85	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
87	الملحقات .....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.	41
2-3	مقياس ليكرت الخماسي.	43
3-3	معاملات الارتباط بين أداء العينة الاستطلاعية على فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية.	44
4-3	معاملات الارتباط بين أبعاد محور القيادة التحويلية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية.	47
5-3	معاملات الارتباط بين أداء العينة الاستطلاعية على فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي.	48
6-3	معاملات الارتباط بين أبعاد محور المناخ التنظيمي مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي.	51
7-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة.	52
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	56
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي مرتبة تنازلياً.	57
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي مرتبة تنازلياً.	58
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً.	60
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً.	61
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	62
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النمط القيادي مرتبة تنازلياً.	63
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب الاتصال مرتبة تنازلياً.	65



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقدم والتنمية المهنية مرتبة تنازلياً.	16-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً.	17-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوافز مرتبة تنازلياً.	18-4
69	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	19-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
87	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	1
96	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة.	2
97	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	3
103	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى التعليم العالي.	4
104	كتاب تسهيل المهمة من التعليم العالي إلى الجامعات الأردنية الخاصة.	5

## القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد:

عبير محمود العدوان

إشراف:

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (279) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة بمحورين: الأول لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثاني لقياس مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة. وأن مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعًا. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائيًا ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ توصي الباحثة بالتأكيد على ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام وذلك لملائمة هذا النمط القيادي مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف، وزيادة الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي لما لها من أثر إيجابي على بيئة العمل في المنظمات التربوية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المناخ التنظيمي.

**The Transformational Leadership of the Department Heads in  
Jordanian Private Universities, and its Relationship with the  
Organizational Climate from Teaching Staff Perspective**

**Prepared by: Abeer Mahmoud Al-Adwan**

**Supervised by: Dr. Kazem Adel Algoul**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of the implementation of departments heads of transformational leadership in private Jordanian universities and its relation with the organizational climate according to the academic staff point of views. The sample of the study consisted of (279) academic staff. The researcher utilized the descriptive correlative approach, and developed a two dimensions questionnaire: to measure the degree of the implementation of departments heads of transformational leadership in private Jordanian universities as well as to measure the degree of the organizational climate in private Jordanian universities. The questionnaire reliability and validity was confirmed. The result of the study showed that the degree of the implementation of departments heads of transformational leadership in private Jordanian universities came at a high degree. And the level of the organizational climate in private Jordanian universities came at a high degree as well, Moreover, there is a strong positive statistically significant correlation between all variables of the study . In compliance with the results of the study; the researcher recommends emphasizing the implementation of transformational leadership by department heads which is a convenient leadership approach for the individuals requirements to achieve their objectives. Moreover, the study recommends to increase concentration on the elements of the organizational climate due to its positive impact on the work environment in different educational organizations.

**Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات عديدة وشاملة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتسعى إدارات المنظمات إلى النجاح في تحقيق أهدافها ومواكبة تحديات العصر المختلفة، والنظام التعليمي ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتحديات وإنما يتفاعل معها ويتأثر بها، لذلك فإن علماء الإدارة يحرصون على الاهتمام بتفسير ظاهرة القيادة، والعوامل المساعدة على نموها، ودراسة أثرها على المرؤوسين، كما يؤكدون على أهميتها وأهمية الدور الذي تؤديه في بناء الجماعات وتوجيه سلوكهم واستثارة دوافعهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

وإن تقدم الشعوب ونهضة الأمم يعتمد على المحرك الرئيس لها، ألا وهو التربية، فهي الأداة الأكثر فاعلية في تشكيل المستقبل، وبناء المجتمع والارتقاء به، لذا فإن الدول المتقدمة شرقاً وغرباً تولي التربية اهتماماً كبيراً وتضعها على رأس أولوياتها، لتأخذ المقام الأول في الوسائل والإجراءات العديدة المستخدمة في عملية البناء والتطوير، وإن نجاح التربية في أداء مهماتها يتوقف على إدارتها، التي تمثل القيادة والتي تؤثر في سير العملية التربوية وتوجيهها وتنظيمها من أجل تحقيق أهدافها، هذه القيادة التربوية التي تمثل إحدى عناصر الإدارة التربوية، ويقوم بها قائد تربوي تجاوز عملية الإدارة التي تهتم بالتسيير الروتيني لشؤون المؤسسة التربوية، إلى التأثير السحري في العاملين، وتوجيه الجهود واستثمار الإمكانيات المتوفرة وتقديم الدعم من خلال توفير فرص الإبداع والتطوير لتحقيق التميز (السعود، 2021).

فالقائدات الناجحة هي القادرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل بمرونة عالية، ترعى الأفراد القادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة واقتدار، لذلك فإن التغييرات تفرض على القائدات تغيير الأنماط الإدارية التقليدية، وتبني أفكار قيادية جديدة تسهم في مواجهة التحديات وتجاوزها، وتحقيق مستوى متقدم من الإنجاز باتباع الأساليب والأنماط القيادية التي تسهم بالارتقاء بمستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على المركز التنافسي، ومنها نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بالأساليب والسلوكيات التي تعزز قدرات الأفراد لطرح الأفكار الإبداعية، وتسعى إلى تمكينهم وتفويض المسؤوليات لتحقيق الأهداف بعيدة المدى والتي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (محمد ومبارك، 2020).

وانطلاقاً من أنّ العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لتنفيذ المهام، الذي تتعكس كفاءته على أداء المنظمة، أصبح من الضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي باعتباره من الركائز المهمة الداعمة للقدرات، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهو يمثل هوية المنظمة وكيانها الذي يسهم في خلق بيئة ملائمة ومشجعة تتصف بالاستقرار، ويسهم في خلق الدافع ورفع الروح المعنوية التي تسهم في تحسين أداء العاملين والارتقاء به من خلال الاتصال الفعال، وتحسين العلاقات بين العاملين، وتوجيههم نحو تطوير الذات وإتقان العمل والسعي إلى التميز والإبداع، لتحقيق أهداف المنظمات واستمراريتها (عبدالله والحسن، 2020).

إنّ للتأثير الذي يمارسه القادة التحويليين على سلوك ودوافع الآخرين من خلال دعم العلاقات الداخلية بين الأفراد ليزيدهم تماسكاً وقدرة من أجل استثمار طاقاتهم لتحقيق الأهداف، لذلك أصبحت القيادة تؤدي الدور الأكبر على النشاط الإنساني الذي يُعزى إليه النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإنّ من الضرورة الاهتمام بالقائدات الإدارية لتنمية وازدهار المنظمات، وهذا يتطلب

بيئة عمل محفزة وداعمة تؤثر في السلوك الإبداعي للأفراد، فالمناخ التنظيمي يعطي فرصة لاستثمار الطاقات والتشجيع على التطوير واتخاذ القرارات فهو من العوامل المؤثرة في النجاح والإبداع الإداري فإمّا أن يكون مشجعاً أو معيقاً له (جبريل والعالم، 2020).

و للقيادات الجامعية أهمية كبيرة تنبثق من أهمية الأدوار والوظائف التي تقوم بها، وهذه الوظائف تختلف بناءً على فلسفة الجامعة وأهدافها، وهي نابعة من فلسفة المجتمع، إذ تعد موجهاً للفكر والعمل، وللجامعة وظائف عديدة منها: التعليم (نقل المعرفة): وهي تهدف لتنمية شخصية الطالب الجامعي بجوانبها العقلي والجسمي والاجتماعي والانفعالي والروحي، وإعداده للعمل؛ أي إمداد المجتمع بالموارد البشرية التي تحتاجها خطط التنمية، وذلك للنهوض بالمجتمع وتقدمه. أمّا الوظيفة الثانية فهي: البحث العلمي (إنتاج المعرفة): لحل مشكلات المجتمع وتحقيق متطلباته بأسلوب علمي، وزيادة المعرفة الإنسانية. أمّا الوظيفة الثالثة فهي: المسؤولية المجتمعية (تطبيق المعرفة): وتعني الأعمال والمبادرات المجتمعية التي تقوم بها الجامعة خارج إطار مسؤولياتها النظامية، سواءً لمجتمع الجامعة الداخلي، أو للمجتمع المحلي الذي يحتضنها لتنميته وتطويره. وجميع تلك الوظائف لن تتحقق بكفاءة وإتقان دون توفر قيادة جامعية فاعلة ومؤثرة لتلعب دوراً مصيرياً من أجل النجاح في تنفيذ المهام بالمستوى المطلوب (السعود، 2021).

والبناء المتين للأجيال هو رسالة سامية تسعى المؤسسات التربوية بمدارسها وجامعاتها إلى تحقيقها، وإنّ تبني القيادات التربوية لنمط قيادي يتوقف عليه قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وغرس قيم نقل المعرفة وإنتاجها وتطبيقها في الطلبة، الشباب المنتج والقادر على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف بتميز وإتقان، والمناخ التنظيمي يمثل البيئة المؤثرة في الأداء الوظيفي إيجاباً كان أو سلباً، وينعكس أثره بشكل مباشر وغير مباشر على العاملين، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى

الاستفادة من الأنماط القيادية وتوظيفها من خلال التأثير في القيادات التربوية وغرس القيم والأفكار الحديثة التي تسهم في بناء ودعم العلاقات الإيجابية وإثارة الدافعية والثقة بالنفس وتمكين الأفراد في بيئة العمل وتوسيع الآفاق وتعزيز الإبداع والابتكار، وهذا لا يكون إلا بوجود أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية الهادفة، والساعية لنشر الاحترام لتحقيق الأهداف المرجوة وإعداد القادة (أبولغيم، 2019).

ونظرًا إلى الدور المهم الذي تؤديه القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في إعداد الشباب المتسلح بالعلم والمهارة، القادر على تطبيق أفكاره بكفاءة عالية، كان من الضروري الاهتمام بدراسة العلاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل رؤساء الأقسام ومستوى المناخ التنظيمي في المنظمة، والذي يساعد على توفير بيئة ملائمة لرؤساء الأقسام ليكونوا قادة قادرين على الاهتمام بالمرؤوسين وتحفيزهم وتنسيق الجهود والارتقاء بها والتأثير بهم طواعية نحو الإبداع والابتكار لينعكس إيجابًا على بيئة العمل التي ستحقق أهدافها المنشودة التي تصب في مصلحة الطالب الجامعي مباشرة.

### مشكلة الدراسة

إشارة إلى توصية العريمي (2020) بضرورة اتباع نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية، لما لها من دور في التغيير الإيجابي من خلال الأسلوب الخاص في التعامل مع المرؤوسين وتشجيعهم على التغيير ومنحهم فرصًا للإبداع والابتكار بإشراكهم في المسؤوليات الإدارية وتكوين رؤية مستقبلية واضحة وبناء الفريق الواحد، وهذا سينعكس على أداء أعضاء الهيئة التدريسية لتجاوز حدود دورهم الرسمي بشكل يفوق المهام الموكلة إليهم ومتطلبات وظائفهم.



وإشارة إلى نتيجة دراسة (Cobanoglu, 2021) التي أكدت أنّ البحث عن التميز من قائد لآخر يأتي من الاهتمام بجوهر القيادة وسمات القائد وممارسات القيادة التحويلية الهادفة لاستثمار الموارد المادية والمالية والبشرية والتعامل مع المتغيرات والتحديات بالشكل الأمثل لإكساب الثقة للآخرين لتكوين رؤية فريدة وفضلى تسهم بالتطوير. وبناءً على توصية لامية (2019) بأهمية المحافظة على عوامل المناخ التنظيمي الإيجابية والمشجعة على العمل، لما له من أثر في أن يتفرغ دور الأساتذة الجامعيين في التدريس والبحث وخدمة المجتمع. وإشارة إلى تأكيد (Adiguzel, 2021) على ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي ليكون مناخًا تنظيميًا إيجابيًا لما له من أثر فعال على العاملين في المنظمات؛ ومنها التربوية، وذلك من خلال الاتصال الفعال والشعور بالأمن والرضا الوظيفي ليكونوا أكثر نجاحًا في عملهم ويسعون لتطويره من خلال تأثرهم وتأثيرهم ببيئة العمل، فهو يمثل السمة التي تميز منظمة ما عن غيرها وهو من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين داخل المنظمة.

وبناءً على ملاحظة الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي للأثر الذي تتركه أنماط القيادة المتبعة من قبل القادة الإداريين بالتأثير في العاملين وإثارة الدافعية لديهم وشعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة والثقة بالنفس والرغبة في الابتكار والتطوير أو العكس تمامًا، بما ينعكس على تحقيق الأهداف والتي ستكون بالدرجة الأولى أكثر تأثيرًا على الطلبة، وبعد الاطلاع على القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وعلاقتها المفترضة في مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ورغبتها في أن يكون هذا التأثير إيجابيًا ومستمرًا وينبع عن معرفة كافية لدى التربويين عن القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال ليظهر أثره في الطلبة الجامعيين الذين سينتقلون لميادين العمل المختلفة، وتطبيقهم لما اكتسبوه من مهارات وقيم ومعارف أثناء دراستهم الجامعية وانتقال أثرها على بيئة العمل من خلال تحقيق التميز في العمل والسعي للتطوير والابتكار والتأثير بالآخرين وصناعة الصف

الثاني من القادة، في جو تسوده الإيجابية والشعور بالرضا الوظيفي والرغبة في الإنجاز وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة المفترضة بين ممارسة القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من خلال محاولتها السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة وأعضاء الهيئة التدريسية من خلال تعريفهم بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، كما يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية من خلال تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية بأنها تقوم تطبيقياً على أن يدعم القائد والأفراد كل منهما الآخر في ميدان العمل للوصول للمستوى المناسب من التعاون والدافعية والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويسعى بها القائد إلى التأثير في الأفراد لتحويلهم إلى قادة، وأهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي على تدريب رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية على كيفية ممارسة واستثمار القيادة التحويلية والاهتمام بأبعادها المختلفة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأعضاء الهيئة التدريسية، كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشكيل إطار مفاهيمي لنقل المعرفة المتخصصة من خلال التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وأهدافها وعناصرها وخصائصها وأبعادها وسمات القائد التحويلي وأهمية القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، وكذلك التعريف بالمناخ التنظيمي وأهميته وخصائصه وعناصره وأبعاده، وأن تكون نتائج هذه الدراسة نقطة لانطلاق دراسات أخرى بربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى أو بمجتمعات أخرى، ويؤمل من نتائج هذه الدراسة إغناء المكتبة العربية والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة ونتائج حديثة في القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في الجامعات الخاصة.

## مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً كما يلي:

**القيادة التحويلية:** وتعرف بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى دعم كل منهما الآخر والنهوض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والقيم الأخلاقية، أي القائد ينهض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفعال وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية" (فتيحة وزينب، 2020: 7).

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، التي تؤكد على الاهتمام بالعاملين وتحويلهم إلى قادة، والتي تم قياسها من خلال متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة القيادة التحويلية التي أعدت لهذا الغرض.

**المناخ التنظيمي:** ويعرف بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل من خلال طريقة تعاملها مع العاملين في ضوء تلك الخصائص والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز التي تؤثر في كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها" (المظفر، 2017: 23).

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: متوسط مستوى المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبانة المناخ التنظيمي التي أعدت لهذا الغرض.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

**الحد البشري:** أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان.

**الحد المكاني:** يقتصر تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان،

وهي: جامعة الإسراء، وجامعة البتراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة الشرق الأوسط وتم اختيارها لقربها

الجغرافي من الباحثة، وسهولة الوصول والاتصال بأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (2021-

2022).

**الحد الموضوعي:** يقتصر موضوع الدراسة على القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة والمتمثلين في القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، كما وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمواضيع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تعتبر عملية الإدارة عملية إنسانية اجتماعية، لأنها تسعى إلى تنسيق جهود العاملين، واستثمار الموارد البشرية والمادية والفنية في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وليتمكن الإداري من توجيه جهود الأفراد والجماعات بالشكل الأمثل، لا بد من توظيف المهارات والقدرات والإمكانات الإدارية بشكل صحيح وذلك بالتنسيق الفعال لطاقة الأفراد بشكل منسجم ومتناغم، كل حسب دوره ومكانه، وهذا الدور يتوقف على القيادة الإدارية داخل المنظمة، والنمط القيادي المتبع فيها، فالنمط القيادي المتبع من قبل القائد هو الموجّه لسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، لذلك ترتبط القيادة الإدارية الناجحة بالقدرة والمهارة على التأثير في الأفراد وتوجيههم وإقناعهم بتنفيذ الأعمال التي تحقق أهداف المنظمة، وتقليص الفجوة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة (فليه وعبد المجيد، 2005).

والقيادة ليست فقط محور وجوهر العملية الإدارية، بل هي أحد المميزات الرئيسية للمنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات، ولقد شبه البعض القيادة بالنسبة للمنظمة، بالدماغ بالنسبة للإنسان وما يقوم به من توجيه وتنظيم وتنسيق لهذا الكيان وفق ما يحيط به من ظروف (عياصرة والفاضل، 2006).

وذكر السعود (2021) بأن القيادة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، تعتبر عملية تأثيرية على الأفراد من أجل الإنجاز والتطوير والتغيير، أما الإداريين الذين لا يتمتعون بسمات القائد، يميلون في الغالب للحفاظ على الوضع الراهن وتسيير الأعمال دون تغيير، أما القيادة التربوية فهي ظاهرة اجتماعية تؤثر في أنشطة المؤسسة التربوية من أجل تحقيق الأهداف، والقائد هو المنظم لعلاقات الجماعة وموجها لسلوكها لتحقيق تلك الأهداف.

### مفهوم القيادة لغةً واصطلاحاً

هي اسم المصدر للفعل قاد، وورد في معجم المنجد، قاد يقود قوداً وقيادةً وقياداً ومقاداً، وقيدوداً الدابة: مشى أمامها آخذاً بقيادها، وقيادة الجيش: كان رئيساً عليهم، ويقال انقاد لفلان: خضع له وأذعن، والقائد: من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبه. والقيادة مهنة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد ومنها القيادة العامة أي مركز القائد العام.

وقد ورد في المعجم الوسيط: "قاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره. والقائد: من يقود الجيش ومن يقود فرقة موسيقية أو نحوها" (ص.765).

وأورد الباحثون في العلوم الإدارية الكثير من التعريفات للقيادة، وتباينت آراؤهم، تبعاً لنوع الدراسة، وبيئة المنظمة، ويتناولها البعض من زاوية الخصائص الشخصية، أو من ناحية استخدام القائد للسلطة، أو من حيث قدرات القائد الشخصية ومهاراته. ومهما اختلف تعريف هذا المصطلح، يبقى المضمون واحد، وذلك بوجود فرد ما (القائد) الذي يمتلك المقدرة (التأثير) لتوجيه جماعة ما (التابعين)، لتحقيق الأهداف المنشودة. (السعود، 2021).

يعرفها كل من عياصرة وحجازين (2006) بأنها توجيه طاقات الأفراد باتباع أسلوب متناسق ومتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة لكل من القائد والأفراد، بحدوث تفاعل مع المحيط والبيئة وجو العمل حسب المعطيات، فهي تمثل قوة دائمة الحركة والفعالية بشكل لا يتوقف.

وترى الحريري (2007) أن الرؤية العصرية للقيادة تتضمن تنسيق القائد للجهود والموارد البشرية وتوجيههم نحو الأهداف والفرص، وهي عملية مساندة ودعم لفرق العمل وهي ريادة وليست رئاسة، فهي إحدى صور السيطرة ولكن دون الوصول لحد التسلط والتحكم، حيث أن القائد له سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإدارية، أمّا القبول بهذه السلطة فيعود لاقتناع من سيخضع للأوامر وطاعتها برضى وتقبل، وجوهر القيادة يتمثل بخلق الاستجابة عند الأفراد للقرارات والأوامر الإدارية واستثمار أفضل ما لديهم من عطاء.

كما ترى لهلوب والصريرة (2012) أنّ القيادة مهارة تُمارس من قبل أفراد لديهم القدرة على المبادرة والسيطرة على الجماعة بحكمة وحزم، كما ويتمتعون بالذكاء لاتخاذ القرارات وفرضها عليهم بود، فالقائد وُلد حاملاً لسمات القيادة وخصائصها، إضافة إلى الكاريزما الخاصة به، أمّا إذا تهيأت له الظروف لصقل قدراته العقلية وتنمية معارفه بالاطلاع على نظريات علم النفس والسلوك الإنساني، أصبح قائداً فعّالاً ومؤثراً بشكل إيجابي في مرؤوسيه.

ويرى ماضي (1995) أنّ القيادة في الإسلام تعني تحقيق الخلافة في الأرض وذلك للإصلاح، وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بها ولو كان العدد قليلاً، حيث قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم"، ولقد اهتم علماء الإسلام بالقيادة كونها من دعائم الدين. ومن أخص أنواع القيادات، القيادة التربوية لأنّ تربية الأجيال وبناء ونهضة الأمة مرتبط بتوفر قيادة تربوية صحيحة، إذ أنّ غياب القدوة المربي، القائد التربوي، قد يحدث أزمة كبيرة تحيط بالأمة، هذا وقد أجمع العلماء أنّ



جوهر عملية القيادة هو بالتأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين بحيث ينعكس أثر القيادة الناجحة بالتأثير في سلوك الأفراد من خلال التوجيه والإرشاد والحرص على تنمية الجماعة وتماسك بنائها وقوته، وتحقيق أهدافها.

أمّا العمائرة (2015) فيرى بأنّ القيادة تعتمد بالأساس على قبول المرؤوسين بتعليمات القائد وليس على حقّه في إصدار الأوامر فقط، وهي تنتقل من القاعدة للقمة وليس العكس، وقارن بين الإدارة والقيادة بكون رجل الإدارة مهتم بالحاضر ويحافظ على الوضع الراهن مستخدمًا الأساليب والوسائل القائمة لتحقيق الأهداف، أمّا القائد فهو مهتم ويسعى للتطوير والتغيير والبناء للمستقبل. ورجل الإدارة يمارس سلطته بحكم مركزه الوظيفي، وهذه السلطة الرسمية تستند إلى القانون وقواعد التنظيم، أمّا القائد فيستمد سلطته من القوة التي يمتلكها في التأثير على الآخرين. ورجل الإدارة يهتم بالجانب التنفيذي تبعًا للظروف والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، أمّا القائد فهو يهتم بالابتكار والإبداع والتخطيط للتصورات والأهداف المستقبلية. والسّن والأقدمية المهنية والخبرة قد توصل للإدارة ولكنها لا تتطور إلى القيادة، لأنّ القيادة استعداد ومؤهلات ومواصفات معينة تنمو بتدريب دقيق يتحرر فيه القائد من الفردية والأنانية ليمتلك فن حفز الآخرين لفعل ما يجب فعله لخير وصالح الجماعة وتنمية الشعور بالمسؤولية والتضحية وغيرها.

وذكرت الحموري (2020)، بأنّ خصائص القيادة ترتبط بحروف كلماتها العشرة باللغة الإنجليزية،

وذلك من أجل تبسيط وتوضيح القيادة كالتالي:

## كلمة القيادة LEADERHIP

L...E...A...D...E...R...S...H...I...P	
L: Listen	الإصغاء: فالقادة يستمعون وينصتون وذلك من أجل التواصل الفعال، ويوصف القادة العظام بأنهم المستمعون الكبار. فهم يتكلمون أقل ويستمعون أكثر.
E: Enthusiasm	الحماس: يُظهر القادة العظام حماسًا كبيرًا للإنجازات.
A: Aspiring	الطموح: لدى القادة طموحات عالية لتحقيق أهدافهم المزهرة برغبة كبيرة.
D: Decisive	حاسم: باتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية.
E: Empower and Encourage	التمكين والتشجيع: إعطاء المرؤوسين مسؤولية أكبر، ومنحهم الدعم الذي يحتاجونه.
R: Responsible	مسؤول: القدرة على تحمل المسؤولية في الإجراءات المتخذة.
S: Supportive	داعم: يعزز بناء العلاقات الشخصية والحفاظ عليها، لذا يكسب القائد الذي يتسم بالفكر والحرص والود تجاه المرؤوسين صداقتهم وولائهم.
H: Humble	متواضع: القائد المتواضع والصادق، يحاول الرفع من مستوى الجميع بتواضعه، ويُشعر الآخرين بأهميتهم وتقديرهم.
I: Inspire with Integrity	الإلهام بنزاهة: يحفز ويشجع الآخرين بأمانة وصدق.
P: Plan	الخطة: يمتاز القادة العظام بالتخطيط الاستراتيجي، وهم قادرون على التخطيط المسبق ووضع خطة طوارئ (الخطة ب) إذا لم تنفذ (الخطة أ) بالشكل المطلوب.

من هنا يؤكد سيرجي (Surji, 2015) بأن القيادة هي موقف يجعل القائد يستمع بحماس، ويتمتع

بعقل طموح وقادر على اتخاذ الإجراءات الحاسمة، من خلال تمكين الآخرين ودعمهم وإلهامهم

لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وبوجه عام ترى الباحثة أنَّ القيادة هي امتلاك القائد للقدرة على التأثير في الآخرين، وذلك لنشر روح التعاون، والدافعية، والشعور بالانتماء بينهم، والسعي نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الذات، وتجاوز التحديات في المنظمات، واستثمار الموارد، والإبداع في إنجاز الأعمال، طوعية ودون إجبار.

### القيادة التحويلية

يرى الشرايري (2020) أنَّ الاهتمام بالقيادة التحويلية قد ازداد في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي كما قدمه عالم الاجتماع ماكريجر عام 1978 في كتابه (القيادة). وهو يرى بأنَّها تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وتقوم على إلهام التابعين لقبول التغيير من خلال الرؤية المشتركة التي تعزز ثقافة المنظمة وتحفز الأفراد على الابتكار والإبداع لمساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تساهم في تعزيز الاستقرار والنمو والنجاح والتفوق.

وترى الكيلاني (2016) أنَّ مصطلح القيادة التحويلية ظهر على يد العالم بيرنز، وذلك للتمييز بين الإدارة والقيادة، حيث اهتم بشكل كبير بمعايير بناء نظريته التحويلية التي اعتمدت على الانتقادات الموجهة إلى ممارسات القيادة التبادلية التي تسعى لإنجاز الأهداف بكفاءة أكثر من خلال ربط الأداء بالمكافآت وتقديم الحوافز من قبل القائد لكسب دعم العاملين معه، ويشير مفهوم القيادة التحويلية إلى العملية التي يسعى كل من القائد والعاملين من خلالها إلى النهوض كل منهما بالآخر وذلك للوصول إلى أعلى المستويات من الدافعية والأخلاق والقيم، وهي تهتم بتوجيه اهتمام العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي تهدف لرفع قيم العاملين كي يتجاوزوا اهتماماتهم ليصلوا إلى مستوى الالتزام بالأهداف العليا، وتسعى لتغيير الاتجاهات السلوكية والقيم والمعتقدات الذاتية للأفراد، إلى معتقدات واتجاهات وقيم غيرية.

وترى الباحثة بالاعتماد على ما سبق بأن القيادة التحويلية هي أحد الأنماط القيادية التي تهدف لنشر ثقافة التعاون والدافعية وحب العمل تجاه المنظمة والإيمان المشترك بين الأفراد بأهمية التطوير والتغيير للوضع الراهن لوضع أفضل من خلال التحفيز والإلهام والثقة بالأفراد وبقدرتهم على الإنجاز ومن خلال تحفيزهم على التفكير الإبداعي لتحقيق رؤية أفضل مستقبلاً.

### خصائص القائد التحويلي

يرى عياصرة والفاضل (2006) أن القائد التحويلي قائد إجرائي مُعزز وملهم وصاحب شخصية محبوبة تدفع المرؤوسين للقيام بأعمال أبعد بكثير مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون أعمالهم بشكل متميز، وهو يسعى لإشباع الحاجات العليا للمرؤوسين وبيحث عن إمكاناتهم واستثمار طاقاتهم ويسعى لتحويل المرؤوسين إلى قادة.

وتشير أبو غوش (2015) إلى أن هناك خصائص من المفترض أن تتوفر في القائد ليكون تحويلياً، منها: أن يقدم النموذج ليكون القدوة الحسنة ويتصف بالقيم العليا. ويعزز روح العمل الجماعي ويطورها من خلال الاستماع لجميع وجهات النظر. والتأثير في الأفراد وتمكينهم لتقديم الأفضل للمنظمة. والتعاون وبناء الرؤية المستقبلية المشتركة. وتبني سياسة التغيير، بتقديم الأمثلة على كيفية المبادرة للتغيير، وتزويد الأفراد بالفرص وتوجيههم لتنفيذها.

وتؤكد لهلوب والصرايرة (2012) على أن للقائد التحويلي صفات منها، الإلهام: إذ يعبر عن الغايات المهمة بأبسط الطرق، ويوصل إلى أعلى التوقعات. وقوة الشخصية: فهو يغرس الفخر ويحظى بالاحترام والثقة ويشعر الآخريين بأهميتهم. وأنه يرتقي بحاجات المرؤوسين لمستويات عالية من خلال التدريب ويزودهم بالفرص الفردية للتطوير وللقيادة. هذا بالإضافة إلى سعيه إلى خلق شراكة في العمل وتجاوز التحديات بذكاء وعقلانية أكثر من المساهمة في العمل.

أما الرقب (2017) فيرى أنّ للقائد التحويلي خصائص تندرج تحت سبعة مجالات وهي: أنّ القائد التحويلي ينظر لنفسه أنّه معني بممارسة عمليات التغيير والتطوير المستمر للمنظمة. ويتصف بالشجاعة فهو محب للمخاطرة المحسوبة في الأسلوب والتنفيذ والتفكير. وهو قادر على التفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة وهو دائم البحث والتجديد. والقائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان ويتمتع بقيم أخلاقية جوهرية، ويتصرف دومًا بالاعتماد عليها. ولديه قابلية التعلم تمتد مدى الحياة. والقدرة على بلورة رؤيته المستقبلية بوضوح.

### أهداف القيادة التحويلية

يرى محمد ومبارك (2020) أنّ للقيادة التحويلية أهداف جوهرية يسعى القائد التحويلي إلى تحقيقها وهي: مساعدة الأفراد لتحقيق وتطوير الثقافة المهنية: ويتم ذلك بوضع أهداف مشتركة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتقليل من عزلة المرؤوسين، والتنوع في الطرق التي تهدف لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية، ومشاركة الآخرين بتفويض السلطة لفريق العمل القادر على التطوير والتحسين. ومساعدة الأفراد لحل المشكلات بفاعلية: وذلك بالمشاركة بين الأفراد والمديرين لتفسير المشكلة من عدة جهات نظر واقتراح الحلول بالاعتماد على المناقشات الجماعية، والاستماع الفعال للآراء المختلفة، وتوضيحها، والتركيز على المعلومات الرئيسية. وتعزيز تنمية العامل: بإثارة الدافعية للتنمية المهنية لدى الأفراد، بتبني مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وذلك عندما يشعرون بالارتباط الوثيق بأهداف المنظمة ويشعرون بأنهم ملتزمون بها، وعند إعطائهم دورًا إيجابيًا في حل المشكلات بهدف تحقيق الإصلاح.

وأضاف الفرح (2010) هدفين للقيادة التحويلية هما: القدرة على توظيف الممارسات والطرق التي تساعد على إبعاد العمل عن إطار الروتين. واستثمار القدرات العقلية والإبداعات عوضًا عن العمل البدني.

## أبعاد القيادة التحويلية

يرى الزهراني (1441هـ) أنَّ المتابع للدراسات المتعلقة بمجال القيادة التحويلية يلاحظ اتفاقاً بين معظم الباحثين والكتّاب على أبعاد القيادة التحويلية حيث يشير (Bass & Avolio, 1996) أنَّ القيادة التحويلية تشجع على التقليل من الممارسات الإدارية والأكاديمية، للوصول لمستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية، حيث يمارس القائد التحويلي مجموعة من السلوكيات ضمن أربعة أبعاد تسمى عوامل القيادة التحويلية Transformational Leadership Factors كما يلي:

- التأثير المثالي Ideal Influence: ويكون باكتساب القائد ثقة وإعجاب واحترام المرؤوسين ليقوموا بتقليده والانصياع لمطالبة طواعية، فهو قادر على التواصل الفعال لفظياً ونفسياً، فيستحوذ على ثقتهم ويثير حماسهم ويضمن ولائهم.
  - التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: وهو أن يتمتع القائد برؤية واضحة متفائلة ومستقبلية وهو يسعى إلى إقامة علاقات قوية ومشجعة على تجاوز التحديات وهو يستثيرهم من خلال المسؤوليات الجديدة التي تسعى لتطبيق رؤية المنظمة. (بن عميرة وبن وارث، 2018).
  - الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: وهي قدرة القائد على تشجيع التجديد والإبداع والمبادرات وحل المشكلات بطرق جديدة مبتكرة غير تقليدية، فهو مشارك في التفكير مشجع على الإبداع (بن عميرة وبن وارث، 2018).
- ويرى الصليبي (2008) أنَّها تعني أن تتوفر لدى القائد العقلانية في تجاوز التحديات وأن يتساءل المرؤوسون دوماً عن طرق إنجاز الأشياء وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنوا بها بشكل واضح.

• الاعتبارات الفردية Individualized Consideration: وتشير إلى اهتمام القائد

بالمرؤوسين والسعي لتحقيق الراحة والرفاهية لهم، وهو موجّه لهم ويستمتع لهم ويشجعهم على

تبادل وجهات النظر وهو يدرك الاختلافات بين الأفراد ويدرك جوانب القوة والضعف وهو

يحفزهم نحو تطوير الذات فهو يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته بعدالة (أبو عيد، 2016).

من هنا فإن مراعاة أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقها من قبل القائد التحويلي سينعكس إيجاباً على

الأفراد، وهذا بدوره سينعكس على الكفاءة في تحقيق الأهداف وإنّ القيادة التحويلية في المؤسسات

التعليمية والتعليم العالي تمثل نمطاً قيادياً يسعى من خلاله القائد لإحداث التغييرات الجوهرية بشكل

مستمر في اتجاهات وميول العاملين من أعضاء هيئة التدريس لتحويل اهتماماتهم وأهدافهم لتصب

في السعي لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية من خلال التأثير المثالي والتحفيز

الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية.

### القيادة التحويلية في الإدارة التربوية

يرى عياصرة (2006) أنّ الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية يعود إلى أعمال

سيرجيو فاني والتي كانت ما بين 1984-1990، وذلك بوصف التغيير في دور المديرين من إداريين

Managerial إلى معلمين Instructional ثم إلى محولين Transformational. ولقد ظهر نمط

القيادة التعليمي Instructional Leadership في بداية الثمانينات، كميزة من مميزات المؤسسات

التربوية الفعّالة في القيادة الإدارية القوية التي تركز على نوعية التعليم والتوقعات العالية للتحصيل

وتقدم الطلبة، وتطور هذا النمط القيادي ليصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً وتشاركاً

بالقيم والبناء والولاء للعمل، بما سماه بيرنز بالقيادة التحويلية. كما ويرى أنّ هنالك خمسة أبعاد للقيادة

التحويلية كما وصفها سيرجيو فاني Sergiovanni وهي: القيادة الفنية: وتشمل سعة التقنيات الإدارية.

والقيادة الإنسانية: وتشمل البعد الاجتماعي مع الأفراد. والقيادة التربوية: وتشمل الخبرة والمعرفة في الأمور التربوية في المنظمة. والقيادة الرمزية: وتشمل التركيز على أهمية الأهداف والنموذج في السلوك. والقيادة الثقافية: وتشمل تحديد القيم والثقافة والمعتقدات المؤسسية.

## المناخ التنظيمي

يرى عبدالواحد (2015) أن المناخ التنظيمي للمنظمات يمثل مجموعة من العناصر والخصائص المميزة والتي يدركها العاملون من خلال التفاعل مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد، وهي تؤثر في دوافع العاملين وسلوكهم.

ويذكر المومني (2008) أن كورنيل (Cornel) هو أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام 1955 في دراساته، فالمناخ التنظيمي هو الانطباع العام المتكون لدى الأفراد في منظماتهم وذلك ضمن عدد من المتغيرات من أهمها أسلوب معاملة المديرين، وفلسفة الإدارة، وظروف العمل، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، ونوعية الأهداف، وقد يتسع المفهوم ليشمل المعايير السائدة لقياس مدى تقدم وتطور مجالات العمل في أجواء مفعمة بالإخاء والتعاون بين أفراد المنظمة، لأن الاهتمام بالأهداف الخاصة للأفراد وحل مشكلاتهم يخلق شعوراً بالارتياح والأمن والرضا الوظيفي، فتتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو المنظمة تدفعهم نحو الإبداع.

وترى كل من وقاف وبشرى (2021) أن مفهوم المناخ التنظيمي قد تبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، وتتباين تعريفات الكتاب لهذا الموضوع، منهم من يربطه بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومنهم من يشمل البيئة الخارجية، ومنهم من يربط المفهوم بالجغرافيا وطبيعة الجو، وتعرفه الباحثتان بأنه مجموعة من الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، كما يدركها الأفراد ويحللونها ويفسرونها، بما ينعكس على مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم المحددة لسلوكهم وانتمائهم وولائهم للمنظمة.



ويشير بني أحمد (2007) إلى أنّ المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المميزة لمنظمة ما عن غيرها، إذ تتشكل هذه الخصائص نتيجة لممارسات الإدارة العليا وفلسفتها، بالإضافة إلى سياسات العمل في المنظمة، وتعتبر هذه الخصائص هي الأساس في تفسير القرارات ويعتمد عليها في توجيه الأداء لدى الأفراد.

### أهمية المناخ التنظيمي

يرى المومني (2006) أنّ المناخ التنظيمي يعد حلقة الوصل بين البيئة التنظيمية، والعاملين في المنظمة، وعلى القيادة التربوية أن تسعى لتطوير المناخ التنظيمي ليكون موجهاً نحو المهنة والتي تؤدي إلى الفاعلية والنجاح الإداري والتربوي لضمان أقصى احتمالية للتفاعل بين أفراد المنظمة، وهو يصف الشعور والجو السائد فيها. وهو بالتالي يقيس شخصية المنظمة لأنّه يمثل مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، وقد يكون مناخاً مشجعاً يساعد على توليد السلوك الإيجابي، أو قد يكون مثبط ويساعد على السلوك السلبي، وأنّ سلوك الإدارة يترك أثراً تراكمياً في المناخ التنظيمي، ومن واجب الإدارة أن تعمل على تحسين المناخ التنظيمي بحيث تحسن من سلوك العاملين، وأن توفر المناخ المناسب يعتبر مفتاحاً للإدارة الفعالة في المنظمة. وقد حدد أهمية المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي: وجوب أن يتم اتباع طرق القيادة المناسبة لنوع العمل وطبيعته. وأن يكون هنالك تكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية. والتعرف إلى الفروق الفردية لدى العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم. ووجود المعايير العادلة لأنظمة المكافآت والعقوبات الرادعة. وتبني الأساليب التي تخدم عملية التطور والتقدم المهني. والعدالة في التعامل والحرص على بناء العلاقات الجيدة. ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار.

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي للمؤسسات التربوية من خلال تأثيره بشكل مباشر أو غير مباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المنظمة. حيث أظهرت نتائج بعض الدراسات أنّ المناخ التنظيمي يؤثر على أداء العاملين ودافعيتهم وبالتالي على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمناخ الضعيف في المنظمة سيصيبها بالفشل على المدى البعيد، حتى وإن كانت مبدعة في الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، كما وتظهر أهمية المناخ التنظيمي كونه أحد العناصر اللازمة لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فهو يسهم في تنمية المنظمة وتطوير أبعادها المختلفة من خلال تأثير نمط المناخ التنظيمي في نمو إمكانات الأفراد في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل فعال، كما أنّ معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يدعم تبني السياسات المعززة للنواحي الإيجابية وتصحيح السلبية مع الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، وهذا كله يصب في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات (فليه وعبد المجيد، 2005)

ونهاية القول أنّ المناخ التنظيمي هو أحد العوامل الأساسية المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة وإنجاحها بكفاءة وفعالية عالية، ذلك أنه يؤثر في أداء ورضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم ودافعيتهم وانتمائهم.

### خصائص المناخ التنظيمي

يرى القحطاني (2020) أنّ الباحثين توصلوا إلى عدد من السمات والخصائص التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وهي: إنّ المناخ التنظيمي عامل إدراكي أي أنّ العاملين يرونه وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة أن يكون كما هو قائم بالفعل، وبالتالي فالمناخ التنظيمي يعبر

عن خصائص المنظمة كما يدركها الأفراد، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإبداعاتهم ومستوى أدائهم انعكاسًا لتأثير تلك الإدراكات لتلك الخصائص البيئية. كما يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، أي أنّ خصائص المناخ التنظيمي تتصف بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنّه قد يتغير عبر الزمن، وذلك لأنّ هذه الخاصية مستمدة من أنّ شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات ذات العلاقة، ومن هنا فإنّ المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد على خصائص الأفراد وممارساتهم. هذا بالإضافة إلى أنّ المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يعني ثقافتها. ويؤثر في سلوكيات العاملين بشكل مباشر. وهناك علاقة بين الصفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يسبب تأثيرًا كبيرًا على سلوك العاملين في المنظمة.

وذكر جوهر (2005) أنّ هناك مجموعة أخرى من الخصائص للمناخ التنظيمي تتمثل باعتبار المناخ التنظيمي فكرة لنسيج واحد لا يمكن تجزئته، مثل الشخصية الإنسانية. والمناخ التنظيمي تجسيد معين لمتغيرات موضوعية. ويمكن أن تختلف العناصر المكونة للمناخ، ولكن تبقى هويته كما هي دائمًا. ويتصف المناخ التنظيمي بالاستمرارية، وتحدد صفاته بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وتوقعاتهم واتجاهاتهم، وأيضًا بواسطة الوقائع الثقافية والاجتماعية. ويشترك عدة أشخاص في نفس الوقت في المناخ التنظيمي. ولا يمكن أن يكون المناخ وهم شائع، ذلك لأنّه يقوم على حقيقة خارجية. والمناخ التنظيمي محدّد للسلوك؛ إذ يعمل في الاتجاهات والتوقعات والتي تعتبر محددات للسلوك.

### أنماط المناخ التنظيمي

إنّ المناخات التنظيمية تختلف فيما بينها، وأوضح هذا الاختلاف كل من هالبن وكروفنت ضمن

سنة أنواع مناخية تسود المنظمات وهي:

**المناخ المفتوح:** وهو يمثل حالة يتمتع فيها العاملون بدرجة عالية من الانتماء، فهم يعملون معا دون تشاحن أو تدمير، ولا يكفون بالأعمال الروتينية أو التقارير، ويتمتعون بالعلاقات الحميمة ويشعرون بالرضى الوظيفي مما يدفعهم للتغلب على التحديات التي تواجههم والاستمرار في العمل. أمّا القائد فهو يمثل نموذجًا جاد يُحتذى به بالإضافة لامتلاكه المرونة التي تمكنه من إشباع حاجات العاملين الاجتماعية، وهو ليس بمعزل عنهم ولا يحتاج للتأكيد على الإنتاج لأنهم يؤدون أدوارهم بسهولة وجدية، كما أنه لا يقوم بالأعمال كلها بنفسه لأنّ لديه القدرة على أن يجعل الأعمال المناسبة تتبع من العاملين، إذاً فهو مسيطر بشكل كامل على المواقف ويقود جماعته بمنتهى الوضوح (الخطيب، 2017).

**المناخ المستقل:** السمة المميزة هنا هي الحرية الكاملة التي تُعطى للعاملين للقيام بأدوارهم، وتوفير كل ما يمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية بتفوق بدرجة بسيطة على إنجاز المهام، وهم يعملون سويًا وينجزون المهام بالشكل الأمثل، ولا تشكل الأعمال الروتينية والتقارير المطلوبة منهم أي عائق، لأنّ المدير القائد يذلل العقبات التي تواجههم، ومعنوياتهم عالية، ويحرص على تطبيق التنظيمات واللوائح التي تمثل الدليل الواضح للسير عليه، فهو لا يتدخل ما إذا أنجزت المهام أم لا كما لا يدفع العاملين للإنتاج لأنه مقتنع أن يتركهم يعملون كل وفق سرعته الخاصة، وهو قدوة لهم بعمله بجد كما ويتطلع لرفاهية العاملين الشخصية، هذا المناخ أكثر تحديداً- بالسلوك الإداري- مقارنة مع المناخ المفتوح (جوهر، 2005).

**المناخ الموجّه:** أو كما يسميه المومني (2006) المناخ المنضبط فهو يشير إلى تأكيد الإنتاج على حساب المتطلبات والحاجات الاجتماعية بينهم، وهم يعانون من زيادة الأعمال الروتينية وكثرة الأعمال الورقية، وبالتالي فإنّ حرصهم على القيام بالأعمال يضعف العلاقات بينهم لأنهم مشغولون

بالأعمال عن العلاقات الاجتماعية التي توصف بأنها قليلة، وبالرغم من ذلك فهناك رضى وظيفي ينبع من إنجازهم لأعمالهم وليس من إشباع الحاجات الاجتماعية، أما المدير فيوجه اهتمامه نحو إنجاز العمل، ويفضل أن يسير العاملون على توجيهاته، وهذا الأسلوب الجاد يقلل من الاهتمام بمشاعر العاملين وحاجاتهم الاجتماعية.

**المناخ العائلي:** وتسود الطريقة الودية بين العاملين والمدير، فهو يهتم بحاجاتهم الاجتماعية بشكل عالٍ، وسيطرته على أنشطتهم قليلة ولا يرهقهم بالأعمال الروتينية، بل يساعدهم ويجعل الأمور أسهل، ومن هنا فإنَّ ضعف الممارسات الإدارية لتوجيه الأنشطة يسبب ظهور العديد من الرئاسات مما يقلل من الترابط بين العاملين، ومع ذلك يبقى رضاهم الوظيفي متوسطاً وذلك بسبب إشباع الحاجات الاجتماعية. كما أنه يضع القليل من القواعد كوسائل إرشادية لكيفية القيام بالأعمال ولا يؤكد على الإنتاج (جوهر، 2005).

**المناخ الأبوي:** ويتسم بالمحاولات غير المؤثرة من جانب الإدارة لتوجيه العاملين لإنجاز الأعمال أو لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وهنا ينقسم العاملون لمجموعات ولا يعملون سويًا بطريقة حسنة، ولا يتمتعون بعلاقات أخوية، فتتخفف معنوياتهم، أما سلوك المدير فيتسم بقلة السيطرة على العاملين فلا ينجزون أعمالهم وواجباتهم إلا بشكل قليل لأنهم يتركون المدير يقوم بغالبية الأعمال والتقارير الروتينية، فهو لا يمثل نموذجًا يهتم العاملون باتباعه ويفشل في حفزهم (متاني، 2020).

**المناخ المغلق:** يتسم هذا المناخ بأنَّ العاملين لا يعملون جيدًا سويًا فتصل إنجازاتهم للحد الأدنى وهم يشعرون بالقليل من الرضا الوظيفي بالنسبة لإنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية، فسلوك المدير شكلي في التوجيه وتنفيذ المهام لذا فإنه يضع لوائح لتنظيم الأعمال ولكن بشكل مؤقت،

فهو لا يمثل قدوة حسنة لأنَّ ما يفعله مخالف لما يقوله، وهو لا يهتم بالحاجات الاجتماعية للأفراد (جوهر، 2005).

### أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

يرى عبد الواحد (2015) أنَّ أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في الهيكل التنظيمي: الذي يحدد اختصاص المنظمة ومجال عملها وتخصصات العاملين وتقسيمها الإداري، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين من جهة وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة؛ ونُظم الاتصال: حيث إنَّ الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والأوامر بين مستويات المنظمة الإدارية المختلفة، بشكل صاعد أو هابط أو متوازي أو قد تكون الاتصالات رسمية أو غير رسمية؛ ونُظم وإجراءات العمل: التي تتمثل في مجموعة الأوامر والتعليمات والقرارات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة، والتسلسل الوظيفي وانتقال المعلومات بين الأقسام، ومراحل إنجاز المعاملات وكيفية سير العمل وشؤون الموظفين.

ويضيف جوهر (2005) أبعادًا أخرى مثل: طرق صنع القرار: تمثل عملية صنع القرار اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة بعد المفاضلة بينها وفق معايير معينة تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتتم هذه العملية بمراحل وإجراءات عدة من مشاورات واستطلاعات للرأي والمفاضلة بين البدائل والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله وذلك من أجل تحديد مدى تحقيق القرار لصالح المنظمة. العلاقات الداخلية: تمثل العلاقات مجموعة من التفاعلات داخل المنظمة ومنها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين الرؤساء، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض بالإضافة إلى العلاقات بين الأقسام المختلفة وإداراتها المختلفة بشكل صاعد وهابط إيجابي وسلبي، مرن ومتوازن أو تسلطي من قبل الرؤساء.

ويضيف فلية وعبد المجيد (2005) أبعادًا أخرى مثل نظام الحوافز: هو النظام المتبع من قبل الإدارة العليا والرؤساء لتشجيع وتحفيز العاملين للوصول لأقصى إنتاجية، وهو من المؤثرات التي تدفع الأفراد للإقدام على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية لهذا السلوك، سواءً أكان هذا الحافز ماديًا أو معنويًا. تكنولوجيا العمل: من العناصر المهمة في المناخ إذ قد تؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير خاصة إذا كانت التكنولوجيا تقوم بشكل كبير على التشغيل الآلي. البيئة الخارجية: هي من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فمثلًا إذا كانت الظروف الاقتصادية صعبة، قد تستغني المنظمة عن بعض القوى العاملة فيشعر الآخرون بأنّ المناخ التنظيمي قلق وغير مستقر، مما يؤثر في إنتاجية العاملين وإبداعهم وبالتالي يؤثر في نمو المنظمة وتطورها. كما ويمكن أن تسعى إدارة المنظمة لإقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتظفر بدعمها المادي والمعنوي.

أمّا المومني (2006) فهو يرى أنّ الأبعاد هي: الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ونمط الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وطبيعة العمل إذا كانت محببة أو محفزة للعمل والتكنولوجيا. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري قامت الباحثة بدراسة بعض أبعاد المناخ التنظيمي وهي النمط القيادي، وأسلوب الاتصال، والتقدم والتنمية المهنية، واتخاذ القرارات، والحوافز، لما لها من أثر في المناخ التنظيمي المؤثر في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

### ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضًا لدراسات عربية وأجنبية تتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، ولقد تم استعراضها وفقًا للتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

#### 1- دراسات سابقة ذات صلة بالقيادة التحويلية

هدفت دراسة أبو غوش (2015) إلى بناء نموذج مقترح للقيادة التحويلية في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة في الجامعات الأردنية العامة، وتم اختيار العينة للدراسة بطريقة قصدية، وهي تتكون من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، وبلغ عددهم (96)، وقامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج أنّ واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة متوسطة.

أما دراسة الريان (2016) فقد هدفت التعرف إلى درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات وتكونت العينة من (365) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين كما وأظهرت أنّ درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً.

أما دراسة أفبلا (Avila, 2016) هدفت للبحث في العلاقة بين مهارات القيادة التحويلية لدى العمداء وأثرها على معدلات التخرج في الكليات المهنية في (San Joaquin Vallery College) واستخدم الباحث في دراسته المنهج النوعي، حيث تم تطوير استبانة لقياس عناصر القيادة التحويلية وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين بعض مهارات القيادة التحويلية ومعدلات التخرج.

أما دراسة الغامدي (Alghamdi, 2016) فقد هدفت للبحث في العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وجودة الخدمة الأكاديمية في جامعة الباحة، حيث تم تطوير استبانة



وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (366) فرد، وأظهرت النتائج بوجود علاقة إيجابية بين مكونات القيادة التحويلية والرضى الوظيفي في جامعة الباحة في المملكة العربية السعودية.

أما دراسة الشراري (2017) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف، للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقام الباحث بتطوير استبانة وتطبيقها على عينة مكونة من (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة .

أما دراسة الرقب (2017) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود، وتكونت عينة الدراسة من (225) قائداً أكاديمياً في جامعة الملك سعود بالرياض، واستخدم الباحث أداتين إحداهما للقيادة التحويلية والثانية للمسؤولية المجتمعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والارتباطي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميون يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكاريزماتيكي، والتحفيز العقلي، والتحفيز الإلهامي، ورعاية الأفراد ) بدرجة متوسطة، كما أنهم يتحملون المسؤولية المجتمعية بأبعادها وهي (الإدارة الذاتية المسؤولة، والإدارة الأكاديمية المسؤولة، والإدارة الاجتماعية المسؤولة) بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة المصري (2017) التعرف إلى درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عنقودية ثم عينة طبقية عشوائية نسبية ، وتكون مجتمع الدراسة من (320) معلم ومعلمة، وتم استخدام استبانتين لتحقيق هدف الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وأن

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة أيضاً.

أما دراسة المعاينة (2019) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم تطوير استبانة لدراسة محور القيادة التحويلية ومحور قياس فاعلية الذات، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة.

أما دراسة الجبري (2018) فقد هدفت التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (34) عضواً من أعضاء هيئة التدريس واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

أما دراسة العوادة (2018) قد هدفت التعرف إلى علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل والبوليتكنك في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (329) موظفاً أكاديمياً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الباحثة الإستبانة لقياس أبعاد القيادة التحويلية، ولقياس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية.

كما هدفت دراسة عتوم (2018) التعرف إلى العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (225) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في المملكة العربية السعودية.

وهدف دراسة جريفيث-ايشيتو (Griffith-Echito, 2019) للبحث في العلاقة بين استخدام أسلوب القيادة التحويلية والتوازن بين العمل والحياة لدى مسؤولي ما بعد المرحلة الثانوية في كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي الكمي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (125) مسؤولًا، وتوصلت الدراسة إلى رفض الفرضية لهذا البحث إذ ليس هنالك علاقة بين القيادة التحويلية والتوازن بين الحياة والعمل.

أما دراسة الجهنّي (Johani, 2019) فقد هدفت إلى الكشف عن جاهزية المدارس الثانوية السعودية للانتقال إلى أسلوب القيادة التحويلية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (100) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة بأنّ الراضين للتغيير لهم النسبة الأكبر من هذه الدراسة، أما المعلمون الذين يتقبلون التغيير لهم النسبة المتوسطة، وأنّ النسبة الأقل هي لمن يتقبلون التغيير بقوة.

أما دراسة عساف وحسنين (2019) فقد هدفت التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لممارسة القيادة التحويلية فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة موزعة على (101) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس،

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التقدير الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاءت بدرجة متوسطة.

أمّا دراسة الشرايري (2020) فقد هدفت التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفًا ممن يعملون بمستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجامعات، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (859) موظفًا، وأظهرت النتائج أنّ تصورات العاملين لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية وتصوراتهم لمستوى جودة حياة العمل ومستوى النجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت وجود أثر دال إحصائيًا لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتحسين جودة حياة العمل.

وهدف دراسة كوبانوجلو (Cobanoglu, 2021) إلى البحث في العلاقة بين الذكاء الثقافي للمعلمين وإدارة المديرين للتنوع ومستوى قيادتهم التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتم اعتماد المنهج الارتباطي لجمع البيانات، وتكونت العينة من (428) معلمًا في المدارس الابتدائية في تركيا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بأنّ هنالك علاقة ارتباط إيجابية بدرجة متوسطة بين مستويات الذكاء الثقافي للمعلمين ومهارات المديرين في إدارة التنوع ومستويات قيادتهم التحويلية.

## 2- دراسات سابقة ذات صلة بالمناخ التنظيمي

هدفت دراسة منصور (2015) إلى تحديد العلاقة بين القيم الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرات بمدارس

التعليم الابتدائي بمحافظة الطائف، وكان المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة، أما الأداة المستخدمة فهي الاستبانة وقد طبقت على (72) معلمة بالمرحلة الابتدائية، وتم التوصل إلى وجود علاقة بين سيادة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس وفعالية المناخ التنظيمي بها.

وهدفت دراسة العبادي (2015) إلى التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة والرسمية في إقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (393) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة والرسمية لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

أما دراسة الكيلاني (2016) فقد هدفت إلى تطوير استراتيجية إدارية تربوية وذلك لتفعيل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية القيادة التحويلية، وقد تم تطوير استبانة لجمع بيانات الدراسة وتم توزيعها على أفراد العينة وعددهم (585) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس الثانوية العامة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها كان بدرجة متوسطة.

أما دراسة زمني وكاريمي (Zamani & Karimi, 2016) فهدف إلى تحديد العلاقة بين المناخ لتنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في قسم التربية والتعليم في أصفهان، وكان منهج البحث وصفي ارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية تضم (517) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، أما أداة الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية كبيرة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي.

هدفت دراسة المظفر (2017) التعرف إلى مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة استبانتان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلمًا ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء، ومستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كان مرتفعًا.

أما دراسة أوستن (Ustun, 2017) فقد هدفت إلى تحديد أثر الأدوار القيادية للمسؤولين الذين يعملون في مدارس التعليم الخاصة على المناخ التنظيمي، وكان منهج الدراسة نوعيًا، حيث تم إجراء دراسة حالة لعينة مكونة من أربعة إداريين يعملون بمراكز تعليم مختلفة في تركيا وذلك بإجراء المقابلات شبه المنظمة، وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن المشاركين لا يمتلكون ميزات الأدوار القيادية الحكيمة فقط وإنما يعكسونها أيضًا للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

وهدفت دراسة الخطيب (2017) إلى استقصاء درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (166) معلمًا ومعلمة، أما أداة الدراسة فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر دليل المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة الجميلي (2018) التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (297) عضوًا

من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي.

أما دراسة أبو الغنم (2019) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، وتم تطوير استبانتيين لجمع البيانات، وتم توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (234) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت بدرجة متوسطة، وأنّ درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم كانت بدرجة متوسطة أيضاً.

وهدفّت دراسة الشمري (2020) التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (170) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة القحطاني (2020) فقد هدفت التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على (232) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليتي الهيئة الملكية بالجبيل، وأظهرت نتائج الدراسة بأنّ المناخ التنظيمي يميل إلى الانفتاح بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة متاني (2020) للكشف عن التعاون بين مديري المدارس والمرشدين في المدارس الثانوية العربية وعلاقته في تحسين المناخ التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (229) فردًا من المديرين والمرشدين والمعلمين في المدارس العربية الثانوية داخل الخط الأخضر، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أنّ واقع التعاون بين مديري المدارس والمرشدين كان بدرجة مرتفعة، وكذلك بالنسبة للمناخ التنظيمي تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين فاعلية التعاون بين مديري المدارس والمرشدين وبين المناخ التنظيمي.

أما دراسة أسيو وجيمينز (Asio & Jimenez, 2020) فهدفت إلى تحليل العلاقة بين التطور المهني والمناخ التنظيمي والعلاقة الإشرافية والرضا العام للموظفين في مؤسسة التعليم العالي المحلية في لوزون في الفلبين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (65) مستجيبًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التطور المهني والمناخ التنظيمي والعلاقة الإشرافية والرضا العام للموظفين في مؤسسة التعليم العالي.

أما دراسة ريجو (Rigo, 2020) فقد هدفت إلى تحليل العلاقة الإشرافية والمناخ التنظيمي ورضا العاملين في كلية المجتمع في الفلبين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق أداة الدراسة على (60) مستجيبًا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جيدة بين العلاقة الإشرافية والمناخ التنظيمي ورضا العاملين.

أما دراسة أديجوزيل (Adiguzel, 2021) فقد هدفت لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستويات المعلمين في الإبداع التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج العلائقي لتحقيق أهداف



الدراسة، وتم اختيار عينة عنقودية تكونت من (756) معلماً في المدارس الثانوية في تركيا، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تعددت الدراسات وتنوعت أهدافها. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة وصياغة مشكلتها وتطوير أدواتها، حيث تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بمناقشة متغيري القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، وأبعادهما المتنوعة، والعلاقة الارتباطية بينهما في الجامعات الأردنية الخاصة.

### من حيث متغيرات الدراسة

اتفقت هذه الدراسة مع بعض ما جاء في الدراسات العربية والأجنبية بتناولها المتغير الأول وهو القيادة التحويلية في الجامعات وهي: دراسة أبو غوش (2015)، ودراسة أفيللا (Avila, 2016)، ودراسة الغامدي (Alghamdi, 2016)، ودراسة الشراري (2017)، ودراسة الرقب (2017)، ودراسة الجبري (2018)، ودراسة العواودة (2018)، ودراسة عتوم (2018)، ودراسة عساف وحسنين (2019)، ودراسة الشراري (2020). أما دراسة كوبانوجلو (Cobanoglu, 2021)، ودراسة الجهنّي (Johani, 2019)، ودراسة جريفيث-إيشيتو (Griffith-Echito, 2019)، ودراسة المعاينة (2019)، ودراسة المصري (2017)، ودراسة الريان (2016) فتناولوا القيادة التحويلية في المدارس.

أما الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير المناخ التنظيمي في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي هي: دراسة الجميلي (2018)، ودراسة القحطاني (2020)، ودراسة الشمري (2020)، ودراسة اسيو وجيمينز (Asio& Jimenez, 2020). أما دراسة منصور (2015)، ودراسة الكيلاني

(2016)، ودراسة زماني وكاريمي (Zamani& Karimi, 2016)، ودراسة المظفر (2017)، ودراسة أوستن (Ustun, 2017) ودراسة الخطيب (2017)، ودراسة أبو الغنم (2019)، ودراسة متاني (2020)، ودراسة أديجوزيل (Adiguzel, 2021) فتناولوا مجال المناخ التنظيمي في المدارس.

### من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة أديجوزيل (Adiguzel, 2021)، ودراسة ريجو (Rigo, 2020)، ودراسة منصور (2015)، ودراسة الرقب (2017)، ودراسة العواودة (2018)، ودراسة عتوم (2018).

واختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع دراسة متاني (2020)، ودراسة أوستن (Ustun, 2017)، ودراسة أفيللا (Avila, 2016)، ودراسة عساف وحسنين (2019).

### من حيث أداة الدراسة

استخدمت معظم الدراسات التي تم عرضها الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهو ما اتفقت معه الدراسة الحالية من استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها. أمّا دراسة أوستن (Ustun, 2017) فقد استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

### من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينتها وهي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة مع دراسة الجميلي (2018). في حين اختلفت هذه الدراسة في عينتها مع دراسة أبو غوش (2015)، ودراسة الشرايري (2020)، ودراسة العبادي (2015)، التي استهدفت الجامعات الاردنية الخاصة والحكومية. أمّا دراسة الخطيب (2017)، فقد استهدفت المشرفين التربويين، ودراسة زماني و كاريمي

(Zamani& Karimi, 2016)، استهدفت موظفي التربية في اصفهان، ودراسة الكيلاني (2016)، استهدفت المدارس الثانوية في الأردن، ودراسة المظفر (2017)، استهدفت مدرء المدارس في كربلاء، ودراسة منصور(2015)، استهدف المدارس الأساسية في الطائف، ودراسة العوادة (2018)، ودراسة عساف وحسنين (2019)، استهدفت الجامعات في فلسطين، دراسة المعاينة (2019)، استهدفت المعلمين في الزرقاء، ودراسة الرقب (2017)، ودراسة الجبري (2018)، استهدفت أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أما دراسة الشراري (2017)، طبقت في جامعة الجوف، ودراسة الغامدي (2016)، طبقت في جامعة الباحة، أما دراسة الريان (2016)، فقد استهدفت المدراس الخاصة في الأردن، ودراسة المصري (2017)، استهدفت المعلمين في عمان، أما دراسة كوبانوجلو (Cobanoglu, 2021)، دراسة أديجوزيل (Adiguzel, 2021)، استهدفت المعلمين.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها تناولت متغيري القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي معاً في

الجامعات الأردنية الخاصة وهو ما لم تتطرق له دراسة سابقة -على حد علم الباحثة-.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وثباتها وصدقها، كما تضمن الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لكونه المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والمتمثل في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المختارة قسدياً بسبب القرب الجغرافي لسكن الباحثة في العاصمة عمان والبالغ عددهم (1006) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء وجامعة البتراء وجامعة الزيتونة وجامعة الشرق الأوسط، وفق التقرير الإحصائي السنوي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام (2019 / 2020) كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1) توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.

العدد الكلي	ذكر	انثى	الجامعة	
258	183	75	جامعة الإسرء	-1
283	169	114	جامعة البتراء	-2
292	190	102	جامعة الزيتونة	-3
173	121	52	جامعة الشرق الأوسط	-4
1006	663	343	المجموع	

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة المختارة في العاصمة عمان، وقد بلغ حجم العينة (279) فرداً، وتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جدول تحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة الذي أعده كريسي ومورجان ( Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك بهامش ثقة 95%، وهامش خطأ 5%. وتم توزيع الاستبانات بشكل إلكتروني على جميع أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021، وتمت الاستجابة الإلكترونية على (279) استبانة سليمة وقابلة للتليل وهي تمثل ما نسبته (27.7%) من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة على شكل استبانة من محورين: الأول يقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم الاعتماد بشكل رئيس على دراسة الحموري (2020)، ودراسة الشرايري (2020)، ودراسة الزهراني (1441)، ودراسة العريمي (2020)، لتطوير محور القيادة التحويلية.

أما المحور الثاني فكان لقياس مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم الاعتماد بشكل رئيس على دراسة العبادي (2015)، ودراسة لامية (2019)، ودراسة الجميلي (2018)، ودراسة الشمري (2020)، ودراسة القحطاني (2020)، ودراسة وقاف وبشرى (2021)، لتطوير محور المناخ التنظيمي.

وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (67) فقرة، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (61) فقرة بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وعليه تكوّنت الاستبانة من:

القسم الأول: درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمكون من (32) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي والمكون من (8) فقرات.
2. التحفيز الإلهامي والمكون من (8) فقرات.
3. الاستثارة الفكرية والمكون من (8) فقرات.
4. الاعتبارية الفردية والمكون من (8) فقرات.

القسم الثاني: مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، والمكون من (29) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي:

1. نمط القيادة والمكون من (7) فقرات.
2. أسلوب الاتصال والمكون من (5) فقرات.
3. التقدم والتنمية المهنية والمكون من (7) فقرات.
4. اتخاذ القرارات والمكون من (6) فقرات.
5. الحوافز والمكون من (4) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة، والجدول (2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### صدق أداة الدراسة

#### أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها على (14) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في تخصص الإدارة التربوية، والإدارة والتخطيط التربوي، وأصول التربية، والمناهج وطرق التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية كما هو موضح في الملحق (2)، وذلك بهدف إبداء آرائهم عن دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: الانتماء للمجال الذي تتبع له، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسبًا من الفقرات.

تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية للفقرات وحذف بعضها الآخر والتي أجمع عليها المحكمين بنسبة 80%، كمعيار للحكم على صلاحيتها، كما هي في الصورة الأولية لأداة الدراسة في الملحق (1)، حيث أصبح عدد فقرات الأداة النهائية (61) فقرة موزعة على المجالات التي تنتمي إليها كما في الملحق (3).

## ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة من خارج عينة الدراسة المستهدفة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كما هو مبين في الجدول رقم (3) الذي يوضح معاملات الارتباط بين أداء العينة الاستطلاعية على فقرات أداة الدراسة وأبعادها والدرجة الكلية، كالآتي:

### 1- محور القيادة التحويلية

الجدول (3) معاملات الارتباط بين أداء العينة الاستطلاعية على فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية.

الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقًا لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور القيادة التحويلية	البعد			
.816**	.858**	يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين.	1	التأثير المثالي
.730**	.781**	يحظى رئيس القسم بالتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس.	2	
.765**	.854**	يركز رئيس القسم على ترسيخ فهم مشترك لرؤية الكلية ورسالتها.	3	
.835**	.887**	يعزز رئيس القسم التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس.	4	
.849**	.897**	يشجع رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.	5	
.765**	.831**	يقدم رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	6	
.783**	.865**	يؤكد رئيس القسم على العدالة في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	7	



الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقاً لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور القيادة التحويلية	البعد			
.835**	.886**	يُظهر رئيس القسم الإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	8	
.804**	.823**	يعمل رئيس القسم على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	1	التحفيز الإلهامي
.564**	.621**	يؤكد رئيس القسم على ربط تحقيق أهداف الكلية برؤيتها.	2	
.783**	.830**	يُعتبر رئيس القسم ملهماً لأعضاء هيئة التدريس بالإخلاص في العمل.	3	
.810**	.805**	يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير.	4	
.833**	.861**	يُرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في القسم.	5	
.755**	.825**	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.	6	
.811**	.834**	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة.	7	
.826**	.826**	يبتعد رئيس القسم عن المحسوبيات في توزيع الأعمال.	8	
.856**	.826**	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه القسم.	1	الاستشارة الفكرية
.291**	.343**	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية.	2	
.689**	.733**	يُمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	3	
.774**	.809**	يوجه رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المواقف السابقة.	4	
.814**	.869**	يُتيح رئيس القسم فرصاً متنوعة لتطبيق طرق مبتكرة لمواجهة التحديات.	5	

الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقاً لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور القيادة التحويلية	البعد			
.824**	.877**	يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناء لتطوير أساليب العمل في الكلية.	6	الاعتبارية الفردية
.795**	.837**	يستخدم رئيس القسم أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي.	7	
.868**	.836**	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات لتحقيق أهداف القسم.	8	
.806**	.852**	يعطي رئيس القسم اهتماماً واضحاً لجميع أعضاء هيئة التدريس.	1	
.884**	.863**	يدعم رئيس القسم جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس.	2	
.842**	.878**	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.	3	
.844**	.893**	يحرص رئيس القسم على تقدير أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	4	
.677**	.789**	يسهم رئيس القسم في تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	5	
.745**	.821**	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية.	6	
.722**	.763**	يتجنب رئيس القسم الإساءة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس.	7	
.825**	.889**	يعزز رئيس القسم العلاقات الإنسانية في القسم.	8	

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يبين الجدول (3) معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه والمقياس ككل، حيث تراوحت

معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه ما بين (0.343 - 0.893)، وتراوحت معاملات

ارتباط الفقرات بالمحور ككل ما بين (0.291 - 0.884) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha= 0.01)$ .

كما حسبت معاملات الارتباط بين أبعاد محور القيادة التحويلية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) معاملات الارتباط بين أبعاد محور القيادة التحويلية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية

الدرجة الكلية	الاعتبارية الفردية	الاستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	الإحصائي	الارتباط وفقاً للمتغيرات
				1	معامل الارتباط	التأثير المثالي
			1	.896**	معامل الارتباط	التحفيز الإلهامي
		1	.872**	.812**	معامل الارتباط	الاستثارة الفكرية
	1	.871**	.876**	.794**	معامل الارتباط	الاعتبارية الفردية
1	.939**	.941**	.964**	.929**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية

\*\* دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0.01)$ .

يبين الجدول (4) حساب معاملات الارتباط بين أبعاد محور القيادة التحويلية من جهة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد بين (0.794-0.896)، وبلغت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع المقياس الكلي بين (0.939-0.964). وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً  $(\alpha= 0.01)$ .

## 2- محور المناخ التنظيمي

الجدول (5) معاملات الارتباط بين أداء العينة الاستطلاعية على فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي.

الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقاً لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور المنلخ التنظيمي	البعد			
.733**	.757**	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية المنشودة.	1	النمط القيادي
.877**	.905**	يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.	2	
.763**	.832**	يقوم رئيس القسم بوضع تعليمات واضحة لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله.	3	
.755**	.839**	يقدم رئيس القسم أساليب عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.	4	
.758**	.852**	يسعى رئيس القسم للتعرف إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.	5	
.739**	.801**	يفوض رئيس القسم بعض المهام لأعضاء هيئة التدريس.	6	
.856**	.891**	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في أدائهم الأكاديمي.	7	
.794**	.872**	ينصت رئيس القسم عندما يتحدث إليه أعضاء هيئة التدريس في العمل.	1	أسلوب الاتصال
.703**	.871**	تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل.	2	
.872**	.888**	تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تُسرّع من عملية صنع القرار.	3	
.803**	.900**	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المتعلقة بالعمل.	4	

الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقاً لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور المنلخ التنظيمي	البعد			
.877**	.918**	يبدى رئيس القسم اهتماماً واضحاً بمقترحات أعضاء هيئة التدريس.	5	
.800**	.855**	توفر الجامعة فرصاً لتطوير رؤساء الأقسام.	1	التقدم والتتمية المهنية
.755**	.870**	يتم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية التي تعقد على مستوى الكلية.	2	
.764**	.872**	تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات رؤساء الأقسام.	3	
.721**	.864**	تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.	4	
.838**	.877**	يتبنى رئيس القسم سياسة تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.	5	
.821**	.878**	يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال التخصص الدقيق.	6	
.610**	.663**	يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.	7	
.753**	.798**	يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.	1	اتخاذ القرارات
.815**	.853**	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار.	2	
.826**	.889**	يتبع رئيس القسم منهجاً عملياً منظماً في عملية صنع القرار.	3	
.815**	.890**	يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية.	4	
.867**	.919**	يحرص رئيس القسم على تقييم نتائج القرارات بفاعلية.	5	
.830**	.855**	يهتم رئيس القسم بأراء أعضاء هيئة التدريس.	6	
.708**	.848**	يقدم رئيس القسم شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأعمال المميزة.	1	الحوافز

الارتباط مع		مضمون فقرات المقياس وفقاً لأبعاده	رقم الفقرة	الأبعاد
محور المنلخ التنظيمي	البعد			
.709**	.905**	ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة الإبداعية.	2	
.629**	.834**	يفعل رئيس القسم لائحة الجزاءات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	3	
.816**	.797**	يحرص رئيس القسم على التنسيب بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات.	4	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يبين الجدول (5) معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه والمحور ككل، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه ما بين (0.663 - 0.919)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات بالمحور ككل ما بين (0.629 - 0.877) وجميعها دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). كما تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد محور المناخ التنظيمي مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد محور المناخ التنظيمي مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي.

الدرجة الكلية	الحوافز	اتخاذ القرارات	التقدم والتنمية المهنية	أسلوب الاتصال	النمط القيادي	الإحصائي	الارتباط وفقاً للمتغيرات
					1	معامل الارتباط	النمط القيادي
				1	.909**	معامل الارتباط	أسلوب الاتصال
			1	.788**	.764**	معامل الارتباط	التقدم والتنمية المهنية
		1	.801**	.855**	.872**	معامل الارتباط	اتخاذ القرارات
	1	.746**	.752**	.602**	.692**	معامل الارتباط	الحوافز
1	.843**	.942**	.904**	.913**	.932**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية

\*\* دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يبين الجدول (6) حساب معاملات الارتباط بين أبعاد محور المناخ التنظيمي من جهة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور من جهة أخرى، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد بين (0.602-0.909)، وبلغت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.843-0.942). وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً ( $\alpha=0.01$ ).

#### ثبات أداة الدراسة

تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، لفقرات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha Coefficient)، فمن الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha = 0.70$ ) مقبولاً في

البحوث المتعلقة في الإدارة والعلوم الإنسانية، (Sekaran and Bougie, 2015).

الجدول رقم (7) معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	8	0.95
2	التحفيز الإلهامي	8	0.92
3	الاستثارة الفكرية	8	0.86
4	الاعتبارية الفردية	8	0.94
1	النمط القيادي	7	0.93
2	أسلوب الاتصال	5	0.93
3	التقدم والتنمية المهنية	7	0.92
4	اتخاذ القرارات	6	0.90
5	الحوافز	4	0.88
	الاستبانة ككل	61	0.98

يظهر من الجدول (7) أنّ معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.86) - (0.95)، وكان أعلاها لمجال "التأثير المثالي"، وأدناها لمجال "الاستثارة الفكرية"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.98)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70)، (Sekaran and Bougie, 2015).

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وهي كالآتي:

-تحديد مشكلة الدراسة والهدف منها.

-الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

-تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة تطبيق الاستبانة.

-تصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها ومن جاهزيتها للتطبيق.



-التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.

-الحصول على كتاب تسهيل مهمة، موجّه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية في العاصمة عمان، من أجل الحصول على التسهيلات الممكنة لتوزيع الاستبانات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، كما هو مبين في الملحق (4).

-الحصول على كتاب تسهيل مهمة، موجه من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الأساتذة رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة، من أجل الحصول على التسهيلات اللازمة لتوزيع الاستبانات على أعضاء الهيئة التدريسية، كما هو مبين في الملحق (5).

-توزيع أداة الدراسة على عمداء الكليات، بعد شرح هدف الدراسة لهم، وكيفية ملء الاستبانة وتزويدهم برابط الاستبانة لتعميمه على أعضاء هيئة التدريس في الكليات لتعبئته بشكل إلكتروني.

-تمت عملية تدقيق الاستبانات، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (279) استبانة، وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل.

-بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات محور درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات محور مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة التحويلية ومستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

- تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لقياس ثبات أداة الدراسة.

وقد تم اعتماد معيار الحكم على النتائج المتمثل بمقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات

أداة الدراسة المكونة من (61) فقرة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته

الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3،

2، 1) على الترتيب وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح كن خلال

المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول} = 5 - 1$$

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث تم استخراج المدى لكل من المستويات الثلاثة وهي (منخفض، متوسط، ومرتفع)، كما يلي:

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى 2.33
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.67
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.68 إلى 5.00

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت التعرف إلى القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التأثير المثالي	4.16	0.73	مرتفعة
2	2	التحفيز الإلهامي	4.14	0.66	مرتفعة
4	3	الاعتبارية الفردية	4.12	0.72	مرتفعة
3	4	الاستثارة الفكرية	3.96	0.68	مرتفعة
---	---	الكلي للأداة ككل	4.10	0.66	مرتفعة

يُظهر الجدول (8) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية ككل بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى حيث بلغ أعلى متوسط حسابي وهو (4.16)، وبانحراف معياري (0.73)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية

بُعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاعتبارية الفردية وبمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الاستشارة الفكرية وبمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة.

ولإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن محور القيادة التحويلية، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة بشكل مفصل، وفيما يلي عرض النتائج:

### 1- البُعد الأول: التأثير المثالي

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التأثير المثالي مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين.	4.28	0.815	مرتفعة
2	3	يركز رئيس القسم على ترسيخ فهم مشترك لرؤية الكلية ورسالتها.	4.25	0.844	مرتفعة
3	2	يحظى رئيس القسم بالتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس.	4.23	0.747	مرتفعة
4	7	يؤكد رئيس القسم على العدالة في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	4.19	0.93	مرتفعة
5	6	يُظهر رئيس القسم الإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	4.11	0.856	مرتفعة
5	8	يقدم رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	4.11	0.909	مرتفعة
7	4	يعزز رئيس القسم التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس.	0.64	0.882	مرتفعة
8	5	يشجع رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.	4.05	0.842	مرتفعة
المعدل العام					مرتفعة
			4.16	0.73	مرتفعة

يُظهر الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التأثير المثالي تراوحت بين (4.05-4.28)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين" بمتوسط حسابي (4.28)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يركز رئيس القسم على ترسيخ فهم مشترك لرؤية الكلية ورسالتها" بمتوسط حسابي (4.25)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يعزز رئيس القسم التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.06)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.05)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.16)، وبدرجة مرتفعة.

## 2- البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير.	4.22	0.778	مرتفعة
2	2	يؤكد رئيس القسم على ربط تحقيق أهداف الكلية برويتها.	4.21	0.704	مرتفعة
3	7	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة.	4.18	0.817	مرتفعة
4	1	يعمل رئيس القسم على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	4.16	0.739	مرتفعة
4	6	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.	4.16	0.789	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	8	يبتعد رئيس القسم عن المحسوبيات في توزيع الأعمال.	4.1	1.014	مرتفعة
7	3	يُعتبر رئيس القسم ملهمًا لأعضاء هيئة التدريس بالإخلاص في العمل.	4.08	0.876	مرتفعة
8	5	يُرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في القسم.	4.01	0.818	مرتفعة
المعدل العام			4.14	0.66	مرتفعة

يُظهر الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التحفيز الإلهامي تراوحت بين (4.01-4.22)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير" بمتوسط حسابي (4.22)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يؤكد رئيس القسم على ربط تحقيق أهداف الكلية برويتها" بمتوسط حسابي (4.21)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يُعتبر رئيس القسم ملهمًا لأعضاء هيئة التدريس بالإخلاص في العمل" بمتوسط حسابي (4.08)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يُرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في القسم" بمتوسط حسابي (4.01)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.14)، وبدرجة مرتفعة.

## 3- البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناءة لتطوير أساليب العمل في الكلية.	4.11	0.833	مرتفعة
2	3	يُمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	4.06	0.913	مرتفعة
3	7	يستخدم رئيس القسم أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي.	4.04	0.843	مرتفعة
4	1	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه القسم.	4.03	0.923	مرتفعة
5	8	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات لتحقيق أهداف القسم.	3.96	0.856	مرتفعة
6	5	يتيح رئيس القسم فرصاً متنوعة لتطبيق طرق مبتكرة لمواجهة التحديات.	3.94	0.911	مرتفعة
7	4	يوجه رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المواقف السابقة.	3.9	0.861	مرتفعة
8	2	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية.	3.68	1.161	مرتفعة
المعدل العام					مرتفعة
			3.96	0.68	مرتفعة

يُظهر الجدول (11) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الاستشارة الفكرية تراوحت بين (3.68-)

(4.11)، كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة

التدريس البناءة لتطوير أساليب العمل في الكلية" بمتوسط حسابي (4.11)، وبدرجة مرتفعة، وفي

المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يُمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ

القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم" بمتوسط حسابي (4.06)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت

الفقرة رقم (4) في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يوجه رئيس القسم أعضاء هيئة

التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المواقف السابقة" بمتوسط حسابي (3.90)، وبدرجة مرتفعة،



وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية" بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.96)، وبدرجة مرتفعة.

#### 4-البعد الرابع: الاعتبارية الفردية

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يتجنب رئيس القسم الإساءة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس.	4.41	0.771	مرتفعة
2	8	يعزز رئيس القسم العلاقات الإنسانية في القسم.	4.2	0.781	مرتفعة
3	1	يعطي رئيس القسم اهتمامًا واضحًا لجميع أعضاء هيئة التدريس.	4.18	0.79	مرتفعة
4	2	يدعم رئيس القسم جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس.	4.16	0.838	مرتفعة
5	4	يحرص رئيس القسم على تقدير أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	4.1	0.933	مرتفعة
6	6	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية.	4.04	0.864	مرتفعة
7	3	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.	3.96	0.921	مرتفعة
8	5	يسهم رئيس القسم في تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	3.93	0.964	مرتفعة
<b>المعدل العام</b>					مرتفعة

يُظهر الجدول (12) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الاعتبارية الفردية تراوحت بين (3.93-

4.41)، كان أعلاها للفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتجنب رئيس القسم الإساءة المباشرة لأعضاء

هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.41)، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي

تتص على "يعزز رئيس القسم العلاقات الإنسانية في القسم" بمتوسط حسابي (4.20)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة والتي تتص على "يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.96)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تتص على "يسهم رئيس القسم في تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية" بمتوسط حسابي (3.93)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.12)، وبدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي عرض النتائج:

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	أسلوب الاتصال	4.24	0.75	مرتفع
4	2	اتخاذ القرارات	4.11	0.72	مرتفع
1	3	النمط القيادي	4.10	0.70	مرتفع
3	4	التقدم والتنمية المهنية	3.99	0.70	مرتفع
5	5	الحوافز	3.70	0.81	مرتفع
--	---	الكلي للأداة ككل	4.03	0.67	مرتفع

يُبين الجدول (13) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي ككل بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (0.67)، وبمستوى مرتفع، حيث جاء بُعد أسلوب الاتصال بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي وهو (4.24)، وبانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع، كما وجاء في المرتبة الثانية بُعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري (0.72)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد النمط القيادي وبمتوسط حسابي (4.10)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التقدم والتنمية المهنية وبمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الحوافز وبمتوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع.

ولإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن محور المناخ التنظيمي، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد المحور بشكل مفصل، وفيما يلي عرض النتائج:

### 1- البُعد الأول: النمط القيادي

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد النمط القيادي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.	4.19	0.767	مرتفع
2	5	يسعى رئيس القسم للتعرف إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.	4.17	0.789	مرتفع
3	1	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية المنشودة.	4.15	0.786	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	6	يفوض رئيس القسم بعض المهام لأعضاء هيئة التدريس.	4.13	0.827	مرتفع
5	3	يقوم رئيس القسم بوضع تعليمات واضحة لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله.	4.12	0.865	مرتفع
6	4	يقدم رئيس القسم أساليب عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.99	0.894	مرتفع
7	7	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في أدائهم الأكاديمي.	3.95	0.918	مرتفع
<b>المعدل العام</b>					مرتفع

يُظهر الجدول (14) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد النمط القيادي تراوحت بين (3.95-4.19)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.19)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يسعى رئيس القسم للتعرف إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل" بمتوسط حسابي (4.17)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة السابعة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يقدم رئيس القسم أساليب عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.99)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في أدائهم الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.95)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.10)، وبمستوى مرتفع.

## 2- البُعد الثاني: أسلوب الاتصال

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أسلوب الاتصال مرتبة تنازليًا

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل.	4.39	0.814	مرتفع
2	1	ينصت رئيس القسم عندما يتحدث إليه أعضاء هيئة التدريس في العمل.	4.26	0.817	مرتفع
3	4	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المتعلقة بالعمل.	4.25	0.792	مرتفع
4	5	ييدي رئيس القسم اهتمامًا واضحًا بمقترحات أعضاء هيئة التدريس.	4.18	0.826	مرتفع
5	3	تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تُسرّع من عملية صنع القرار.	4.11	0.964	مرتفع
المعدل العام					مرتفع

يُظهر الجدول (15) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد أسلوب الاتصال تراوحت بين (4.11-4.39)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (4.39)، وبمستوى مرتفع، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تُسرّع من عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (4.11)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.24)، وبمستوى مرتفع.

## 3- البُعد الثالث: التقدم والتنمية المهنية

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقدم والتنمية المهنية مرتبة تنازلياً.

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.	4.09	0.869	مرتفع
2	5	يتبنى رئيس القسم سياسة تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.	4.03	0.885	مرتفع
3	6	بوابك التدريب التطورات الحديثة في مجال التخصص الدقيق.	4.03	0.831	مرتفع
4	2	يتم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية التي تعقد على مستوى الكلية.	4.02	0.734	مرتفع
5	1	توفر الجامعة فرصاً لتطوير رؤساء الأقسام.	3.96	0.847	مرتفع
6	7	يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.	3.95	0.902	مرتفع
7	3	تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات رؤساء الأقسام.	3.84	0.804	مرتفع
المعدل العام			3.99	0.70	مرتفع

يُظهر الجدول (16) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التقدم والتنمية المهنية تراوحت بين (3.84- 4.09)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة" بمتوسط حسابي (4.09)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتبنى رئيس القسم سياسة تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (4.03)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة السادسة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.95)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي

تنص على "تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات رؤساء الأقسام" بمتوسط حسابي (3.84)،  
وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.99)، وبمستوى مرتفع.

#### 4- البُعد الرابع: اتخاذ القرارات

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اتخاذ القرارات مرتبة تنازليًا

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية.	4.25	0.873	مرتفع
2	6	يهتم رئيس القسم بأراء أعضاء هيئة التدريس.	4.18	0.729	مرتفع
3	5	يحرص رئيس القسم على تقييم نتائج القرارات بفاعلية.	4.1	0.832	مرتفع
4	3	يتبع رئيس القسم منهجا عمليا منظما في عملية صنع القرار.	4.06	0.885	مرتفع
5	2	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار.	4.04	0.841	مرتفع
6	1	يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.	4.02	0.829	مرتفع
المعدل العام					مرتفع

يُظهر الجدول (17) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد اتخاذ القرارات تراوحت بين (4.02-  
4.25)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية" بمتوسط حسابي (4.25)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يهتم رئيس القسم بأراء أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.18)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الخامسة وقبل الأخيرة والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (4.04)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في

اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله" بمتوسط حسابي (4.02)، وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.11)، وبمستوى مرتفع.

#### 5- البُعد الخامس: الحوافز

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوافز مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يحرص رئيس القسم على التنسيب بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات.	4.05	0.888	مرتفع
2	3	يفعل رئيس القسم لائحة الجزاءات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.	3.67	0.92	متوسط
3	1	يقدم رئيس القسم شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأعمال المميزة.	3.61	1.04	متوسط
4	2	ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة الإبداعية.	3.46	0.973	متوسط
المعدل العام					مرتفع

يُظهر الجدول (18) أنَّ المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الحوافز تراوحت بين (3.46-4.05)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على التنسيب بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات" بمتوسط حسابي (4.05)، وبمستوى مرتفع، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.46)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.70)، وبمستوى مرتفع.



النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في

الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (19) يبين ذلك.

جدول (19) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المناخ	الحوافز	اتخاذ القرارات	التقدم والتنمية المهنية	أسلوب الاتصال	النمط القيادي	الإحصائي	البعد
.795**	.643**	.761**	.651**	.750**	.801**	معامل الارتباط	التأثير المثالي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.849**	.628**	.809**	.729**	.832**	.858**	معامل الارتباط	التحفيز الإلهامي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.848**	.625**	.795**	.730**	.836**	.867**	معامل الارتباط	الاستشارة الفكرية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.898**	.734**	.859**	.741**	.850**	.889**	معامل الارتباط	الاعتبارية الفردية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.898**	.699**	.855**	.755**	.865**	.905**	معامل الارتباط	القيادة التحويلية ككل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

\*\* دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يوضح الجدول (19) أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في

الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بلغت (0.898)، حيث تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية

إيجابية قوية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعة، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج وموضحة كما يلي:

#### أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول

الذي نص على "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال في الجدول (8) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت جميع أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة؛ وتشير هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة يمارسون القيادة التحويلية وأبعادها بدرجة مرتفعة، أثناء تأديتهم لمهامهم الإدارية وهذا مؤشر إيجابي، وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى قناعتهم بأهمية القيادة التحويلية ودورها في التعامل بفاعلية مع أعضاء هيئة التدريس، وقد يكون للخبرة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام في الإدارة دور في تبني هذا النوع من القيادة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لديهم القناعة الكافية بأن رؤساء الأقسام لديهم الوعي والاهتمام الكبير في ممارسات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعلي أثناء العمل، لما له من دور كبير في إنجاز المهام التي يقومون بها، وإدراكهم للحاجة الماسة لوجود القادة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لخدمة الجامعة.

كما أشارت النتائج إلى أن بُعد التأثير المثالي جاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ أعلى متوسط حسابي وهو (4.16)، وبانحراف معياري (0.73)، وبدرجة مرتفعة، وهذا قد يشير إلى أن رؤساء الأقسام يبذلون كل جهودهم ليكونوا قذوة حسنة للتأثير فيمن حولهم من خلال سعيهم لتحقيق التقدير والاحترام من قبل أعضاء هيئة التدريس الذين ينظرون إليهم كمثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الاحترام والثقة تجاههم، كما وتجسد ممارساتهم الحرص على ترسيخ الفهم المشترك للرؤية والرسالة وتقديم المصلحة العامة على الخاصة والإلتزام بالعدالة وتعزيز دافعيتهم للعمل.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة مرتفعة، وقد يشير ذلك إلى وعي القادة الأكاديميين لأهمية دعم وتشجيع ومساندة أعضاء هيئة التدريس وإلهامهم من أجل السعي للتطوير وتقدير مواطن القوة والتميز لديهم وتجاوز مواطن الضعف من خلال دعم العمل بروح الفريق والابتعاد عن المحسوبيات.

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاعتبارية الفردية وبمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام القادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام بتعزيز العلاقات الإنسانية والاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية ودعمهم دوماً من خلال تقدير أعمالهم المتميزة ومراعاتهم جميعاً وتشجيعهم من خلال السعي لتنمية أنفسهم وتجنب الإساءة لهم.

وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الاستشارة الفكرية وبمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن للقادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام رؤية واضحة بتبنيهم للمقترحات التي تقدم لهم وتتعلق بالتطوير من خلال تشجيع الأفراد على تجاوز التحديات وتقديم مقترحات للحلول الإبداعية وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية وتوجيههم على التعبير عن أفكارهم وتقديم الطرق المبتكرة بحرية، وذلك ليس فقط من خلال توجيههم وإنما بالتطبيق الفعلي

وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات والطرق اللازمة لتنفيذ المهام المختلفة التي ستعكس إيجاباً على تطوير أداءهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة الإيجابية المرتفعة مع ما توصلت له دراسة الشراري (2017) التي أشارت إلى أنّ درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحموري (2020) التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى ممارسة مجالات متغير القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط لجميع الأبعاد، وقد يعزى هذا الاختلاف في النتائج إلى اختلاف مجتمعات الدراسة وعيناتها.

وأظهرت نتائج الجدول (9) فيما يتعلق بفقرات بُعد التأثير المثالي أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين" بمتوسط حسابي (4.28)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.05)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يبذلون كل جهودهم ليكونوا قدوة حسنة ومثالاً للأخلاق وذلك للتأثير فيمن حولهم من أجل تحقيق الأهداف مع ضرورة استمرارية التشجيع لجميع أعضاء هيئة التدريس لنشر المنافسة الإيجابية.

كما وأظهرت نتائج الجدول (10) فيما يتعلق بفقرات بُعد التحفيز الإلهامي أنّ المتوسط الحسابي الأعلى للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير" بمتوسط حسابي (4.22)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في القسم" بمتوسط حسابي (4.01)،

وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتائج إلى الوعي لدى القادة الأكاديميين بأهمية التواصل مع أعضاء هيئة التدريس لمناقشة أدائهم والسعي لتطويره وتحسينه لما له من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف، مع أهمية متابعة الجميع وذلك لتشجيعهم على التفوق والتميز.

أما نتائج الجدول (11) والتي تتعلق بفقرات بُعد الاستثارة الفكرية قد أظهرت أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) كان الأعلى وتتص على "يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناء لتطوير أساليب العمل في الكلية" بمتوسط حسابي (4.11)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية" بمتوسط حسابي (3.68)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتائج إلى أنّ هنالك رؤية واضحة لدى رؤساء الأقسام بتبني المقترحات المتعلقة بالتطوير وتقديم الحلول الإبداعية من قبل أعضاء هيئة التدريس، مع ضرورة الاستمرار في توجيههم وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بحرية من خلال التواصل الفعال فيما بينهم.

كما وأظهرت نتائج الجدول (12) والتي تتعلق بفقرات بُعد الاعتبارية الفردية أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتجنب رئيس القسم الإساءة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.41)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يسهم رئيس القسم في تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية" بمتوسط حسابي (3.93)، وبدرجة مرتفعة. وقد تُعزى هذه النتائج إلى أنّ القادة الأكاديميين رؤساء الأقسام مهتمون بتعزيز العلاقات الإنسانية مع أعضاء الهيئة التدريسية وتجنبهم الإساءة لهم لأنهم يؤمنون بأهمية العمل كفريق واحد يدعم ويشجع بعضهم بعضاً لتجاوز التحديات، مع ضرورة السعي المستمر لتحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس. وهذا سينعكس بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المنشودة.

## ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

الذي نص على "ما مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أوضحت النتائج المتعلقة بهذا السؤال في الجدول (13) أنّ مستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بمستوى مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (0.67)، ولجميع أبعاد المناخ التنظيمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ مستوى أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال ملاءمة النمط القيادي المتبع من قبل القيادات الأكاديمية وجوده وفعالية الإتصال بين القادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإشراكهم بصنعها وتحمل مسؤولية تطبيقها والحكم على فعاليتها أو عدمه بالإضافة إلى توفير الفرص للتقدم والتطوير المهني من خلال التخطيط الجيد للتدريب ومواكبته لتطورات العصر وتبني سياسات التحسين من خلال استمرارية عملية التقييم.

وجاء بُعد أسلوب الاتصال بالمرتبة الأولى و بمتوسط حسابي وهو (4.24)، وبانحراف معياري (0.75)، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفعيل أساليب الاتصال القائمة على الحوار والنقاش والاهتمام بجميع الاقتراحات المطروحة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإنصات لهم جيداً، والأخذ بأفكارهم لتنشأ علاقة صحية قائمة على الاحترام المتبادل، والذي سينعكس على بيئة العمل والشعور بالراحة والطمأنينة والانتماء والرضا الوظيفي، كما وجاء في المرتبة الثانية بُعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري (0.72)، وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد النمط القيادي و بمتوسط حسابي (4.10)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، ويرتبط أثر

هذه الأبعاد معاً على القيادات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الذين يتسمون بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة وحرية التعبير عن آرائهم وذلك لثقتهم العالية بالقدرات التي تسعى دوماً لتحسين سير العمل، فالقادة رؤساء الأقسام يقومون بالتوجيه والتفويض وتهيئة الظروف المناسبة ليقوم أعضاء الهيئة التدريسية بتقديم الاقتراحات والتنفيذ بكفاءة عالية بمستوى أداء مرتفع، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التقدم والتنمية المهنية وبمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التخطيط الجيد من قبل رؤساء الأقسام لاستقطاب الكفاءات وتوفير سبل التطوير والتحسين من خلال الحرص على التدريب الذي يواكب تطورات العصر وتقييم الأفراد باستمرار. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الحوافز وبمتوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام بتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة ومحفزة على التقدم من خلال تعظيم الإنجازات وتوجيه الأفراد لتجاوز التحديات بكفاءة عالية. وقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية المرتفعة مع دراسة متاني (2020) التي بحثت في الكشف عن التعاون بين مديري المدارس والمرشدين التربويين وعلاقته في تحسين المناخ التنظيمي، واختافت مع دراسة الشمري (2020) والتي بحثت في التعرف على المناخ التنظيمي السائد في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، ودراسة أبو الغنم (2019) التي بحثت في علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية بدرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين حيث جاءت بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة وعيناتها.

وأظهرت نتائج الجدول (14) فيما يتعلق بفقرات بُعد النمط القيادي أن المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (4.19)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي

تنص على "يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في أدائهم الأكاديمي" بمتوسط حسابي (3.95)، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتائج إلى أن رؤساء الأقسام مهتمون بالمبادرات الفكرية لأهميتها في تطوير وتحسين العمل، مع أهمية استمرارية مناقشة رئيس القسم للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس للتحسين من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة.

كما وأظهرت نتائج الجدول (15) فيما يتعلق بفقرات بُعد أسلوب الاتصال أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (4.39)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تُسرّع من عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (4.11)، وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتائج إلى أنّ رؤساء الأقسام لديهم القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال مع أعضاء هيئة التدريس مما انعكس إيجابياً على العلاقات فيما بينهم ليسودها الاحترام والتقدير المتبادل، مع ضرورة استمرارية السعي لتكون خطوط الاتصال فعالة وتسرع من عملية صنع القرار.

كما وأظهرت نتائج الجدول (16) فيما يتعلق بفقرات بُعد التقدم والتنمية المهنية أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة" بمتوسط حسابي (4.09)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات رؤساء الأقسام" بمتوسط حسابي (3.84)، وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتائج إلى أنّ رؤية الجامعة ورسالتها تهدف للتقدم والتطوير في المستوى الأكاديمي من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة التي ينعكس أثرها بشكل مباشر على



الطلبة، مع أهمية التخطيط الجيد للبرامج التدريبية لتتوافق مع حاجات رؤساء الأقسام لتحقيق الفائدة المرجوة.

وأظهرت نتائج الجدول (17) فيما يتعلق بفقرات بُعد اتخاذ القرارات أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية" بمتوسط حسابي (4.25)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله" بمتوسط حسابي (4.02)، وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتائج إلى أنّ رؤساء الأقسام لديهم القدرة على تطبيق القرارات بفاعلية من خلال سماتهم القيادية وتأثيرهم القيادي في أعضاء هيئة التدريس ورؤيتهم المستقبلية لتحقيق مستوى مرتفع من النتائج والأهداف بالإضافة إلى سعيهم المستمر لمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في اتخاذ القرارات الملائمة وتحملهم المسؤولية لهذه القرارات.

وأظهرت نتائج الجدول (18) فيما يتعلق بفقرات بُعد الحوافز أنّ المتوسط الحسابي الأعلى كان للفقرة رقم (4) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على التنسيب بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات" بمتوسط حسابي (4.05)، وبمستوى مرتفع، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.46)، وبمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتائج إلى أنّ القادة الأكاديميين رؤساء الأقسام لديهم المعرفة الكافية بالأسس والتعليمات اللازمة للتثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى أهمية الاستمرارية في التحفيز لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف وإثارة دافعيتهم نحو التطوير والإبداع بما ينعكس على رفع المستوى في تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث

الذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية، ومستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كما وردت في الجدول (19) إلى أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بأبعاده، ومستوى المناخ التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد بلغت (0.898)، حيث تدل هذه النتيجة المرتفعة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين جميع المجالات لمحوري الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين جميع المجالات على محوري الدراسة، وقد تفسر هذه النتيجة بأنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ القيادة التحويلية تعزز القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين والشعور بالولاء والانتماء والرغبة في التميز والإبداع والسعي لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدار، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ملاءمة الأنماط القيادية لمتطلبات الأفراد في عصرنا الحديث من حيث الرغبة في تحقيق الذات والسعي نحو الإبداع والتطوير في بيئة عمل ملائمة تعزز روح التعاون والشعور بالأمن والرغبة في الإنجاز.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بالآتي:

-التأكيد على ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام وذلك لملاءمة هذا النمط القيادي مع احتياجات الأفراد في تحقيق الأهداف كونها من الأنماط الحديثة التي تتلاءم مع حاجات الأفراد في هذا العصر.

-الاستمرار في تبني الجامعات الخاصة برامج تدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في القيادة التحويلية والتركيز على المهارات التي تعزز الاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، ومراعاة الاعتبارية الفردية.

-إجراء المزيد من الدراسات لتحقيق الوعي الذي يصب في أهداف الخطط الاستراتيجية للجامعات ورؤيتها ورسالتها، والتعرف على القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي وأثرها على العاملين بالتطرق لأبعاد أخرى وتطبيق الدراسات على الجامعات الحكومية والمدارس في القطاع العام والخاص.

-نقل أثر هذه الدراسات من التعليم العالي وتعميمه للميدان التربوي في المدارس لما لها من أثر إيجابي قوي لصناعة القادة.

-الاستمرار في تدريب وتأهيل رؤساء الأقسام على الأساليب والاستراتيجيات والطرق التنفيذية الحديثة لتشجيع روح المنافسة الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس وتحقيق تطلعاتهم الشخصية.

-أهمية قيام رئيس القسم بمناقشة الأداء الأكاديمي مع أعضاء هيئة التدريس.

-تسليط الضوء في دراسات مستقبلية على ربط القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى مثل الرضى الوظيفي والتميز والتمكين لما لها من دور في تحقيق الرضى المجتمعي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو الغنم، علا (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

أبو عيد، هيام هاشم (2016). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

أبو غوش، رانية غازي (2015). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

بن عميرة، آمال وبن وارث، أسماء (2018). دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي دراسة حالة: مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء فرع قالمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

بني أحمد، أحمد محمد (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. (ط1). دار الحامد، عمان.

الجبري، يحيى (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7 (3) 55-56.

جبريل، مصطفى والعالم، رانيا (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية، (58) 474-473

الجميل، مهدي خلف (2018). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

جوهر، علي صالح (2005). النظرية والتطبيق في الإدارة المدرسية. (ط1). دمياط.

- الحريري، رافدة (2007). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. دار المناهج، عمان.
- الحموري، نادية زياد (2020). *العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدور الوسيط للأمان النفسي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- الخطيب، عمار صلاح (2017). *درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الرقب، توفيق زايد (2017). *درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(10)، 122-123.
- الريان، نرمين ميخائيل (2016). *درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الزهراني، إبراهيم (1441). *القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم*. *مجلة العلوم التربوية*، 3(21)، 392-393.
- السعود، راتب سلامه (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*. (ط.1). مكتبة طارق، عمان.
- الشراري، جمال صبيح (2017). *درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3). 46-47.
- الشرابيري، معتصم (2020). *أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في اقليم شمال الأردن* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- الشمري، خالد (2020). *واقع المناخ التنظيمي في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18)، 267-268.

- الصليبي، محمود عيد (2008). *الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية*. (ط1). دار الحامد.
- العبادي، عائدة مناور (2015). *المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة للإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- عبدالله، غنثوي والحسن، أولاد بوزيان (2020). *المناخ التنظيمي وأثره على التزام العاملين دراسة ميدانية لمكاتب بريد الجزائر بالمقاطعة الإدارية للولاية المنتدبة تيميون* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.
- عبد الواحد، محمود صديق (2015). *الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون رؤية مستقبلية*. (ط1). دار العلم والايمان، مصر.
- عتوم، يمنى (2018). *العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل*. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الانسانية*، 26 (2) 233-234.
- العريمي، محمد جمال (2020). *درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (27) 91-92.
- عساف، محمود عبدالمجيد، وحسنين، عبدالله مصطفى (2019). *مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 12 (41) 4-5.
- العمامرة، محمد حسن (2015). *مبادئ الإدارة المدرسية*. (ط5). دار المسيرة.
- العواودة، انتصار (2018). *علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9 (26) 77-78.
- عياصرة، علي أحمد (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. (ط1). دار الحامد، عمان.

عياصرة، علي احمد، والفاضل، محمد محمود (2006). الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية. (ط1). دار الحامد، عمان.

عياصرة، علي أحمد، وحجازين، هشام عدنان (2006). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. (ط1). دار الحامد، عمان.

فتيحة، بقادر وزينب، علالي (2020). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.

الفرح، وجيه (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. (ط1). مؤسسة الوراق، عمان. فليه، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط1). دار المسيرة، عمان.

القحطاني، عبدالله (2020). المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية، 36 (2) 558-559.

الكيلاني، لبنى تيسير (2016). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لتفعيل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية القيادة التحويلية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الاردنية.

لاميه، بكوش (2019). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة - دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين - [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لهلوب، ناريمان يونس، و الصرايرة، ماجدة أحمد (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. (ط1). دار الخليج، عمان.

ماضي، جمال (1995). القيادة المؤثرة. (ط1). دار المدائن، الاسكندرية.

متاني، منال أنيس (2020). التعاون بين مدير المدرسة والمرشد التربوي في المدارس الثانوية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقته في تحسين المناخ التنظيمي: سبل التحسين. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.

محمد، أمحمدي ومبارك، بسود (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدرار-نموذجاً [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.

المصري، نور عثمان (2017). درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

المظفر، منى كاظم (2017). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

المعاينة، ختام زعل (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

معجم المنجد في اللغة والأعلام. (2003). دار المشرق، بيروت، (ط4).

معجم الوسيط. الجزء (2)، (ط2) 765-766.

منصور، منار (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. مجلة بحوث التربية النوعية، (39) 109-110.

المومني، واصل جميل (2008). الإدارة المدرسية الفعالة. (ط1). دار الحامد، عمان.

المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. (ط1). دار الحامد، عمان.

وقاف، زليخة وبشرى، زهير (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري-دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.



## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adigüzel,Z.(2021) Investigation of The Relationship Between Perceived Organizational Climate and Teachers Levels of Organizational Creativity and Organizational Cyincism. *European Journal of Education Studies*,8 (3),26.
- Asio, J., & Jimenez, e. (2020). Professional Development, Organizational Climate, Supervisory Rapport and Overall Satisfaction of Employees: An Attitudinal Study. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies*,6 (4), 34.
- Avila, S. (2016). *The Relationship between Deans Transformational Leadership Skills and Student Graduation Rates in Vocational Colleges*. [Unpublished doctoral dissertation]. Brandman University.
- Cobanoglu, N. (2021) The Relationship between the Transformational Leadership, the Cultural Intelligence of Teachers and the Skills of Principals' Diversity Management *European Journal of Education Management*,4(1),37.
- Alghamdi, M. (2016). *The Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Academic Service Quality at Al-Baha University*. Unpublished ] .doctoral dissertation]. Pepperdine University
- Griffith-Echito, J. (2019). *The Effects of Transformational Leadership on Postsecondary Leaders Work-life Balance: A Quantitative Correlational Study*. [Unpublished doctoral dissertation]. Northcentral University.
- Al Johani, Y. (2019). Saudi Arabian Secondary School Leaders and Subordinates Preparedness for Change into Transformational Leadership: an exploratory study of the teachers perceptions.804-803، (182) 3، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*
- Reigo, E. (2020) Supervisory Relationship, Organizational Climate and Satisfaction of Employees in a Local Community College. *International Journal of Academic Management Science Research*,4 (2),164.
- Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders Effectiveness.*European Journal of Business and Management*,7(33),155

Ustun, A. (2017). Effects of the Leadership Roles of Administrators Who Work at Special Education Schools upon Organizational Climate. *University Journal of Educational Research*,5 (3), 504.

Zamani, A., & Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. *International Education Studies*,9 (6), 120.

## الملحقات

### الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة "القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

الموضوع: تحكيم استبانة

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور / الدكتور .....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تجري الباحثة دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع ضمن محورين رئيسيين هما القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ولكل محور من هذه المحاور أبعاد محددة توزعت عليها فقرات الاستبانة.

ونظرا لخبراتكم العلمية والعملية الواسعة فإنني أرجو التكرم بتحكيم هذه الأدوات وذلك بوضع إشارة

(√) في الفراغ الذي يمثل إجابتكم. وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث:

- ارتباط الفقرة بالمجال.
- وضوح الفقرة.
- الصياغة اللغوية.
- أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة وترغبون بإضافتها أو حذفها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عبير العدوان

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1-الجنس:

( ) انثى. ( ) ذكر.

2-الدرجة العلمية:

( ) أستاذ. ( ) أستاذ مشارك. ( ) أستاذ مساعد.

3-سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات.

( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

( ) 10 سنوات وأكثر.

4-إسم الجامعة (مركز العمل الحالي):

( ) الشرق الأوسط.

( ) البتراء.

( ) الزيتونة.

( ) الإسراء.

القسم الثاني: المحور الأول للدراسة، القيادة التحويلية.

ملاحظات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>البعد الأول: التأثير المثالي</b>								
							-1	يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين.
							-2	يحظى رئيس القسم بالتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس.
							-3	يركز رئيس القسم على ترسيخ فهم مشترك لرؤية ورسالة الكلية.
							-4	يعزز رئيس القسم التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس.
							-5	يعزز رئيس القسم دافعية أعضاء هيئة التدريس لعملهم في الكلية.
							-6	يعزز رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.
							-7	يقدم رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
							-8	يؤكد رئيس القسم على العدالة بين أعضاء هيئة التدريس.
							-9	يُظهر رئيس القسم الإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس.
<b>البعد الثاني: التحفيز الإلهامي</b>								
							-1	يعمل رئيس القسم على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
							-2	يؤكد رئيس القسم على ربط تحقيق أهداف الكلية برويتها.
							-3	يُعتبر رئيس القسم مصدر إلهام لأعضاء هيئة التدريس بالإخلاص في العمل.

							يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير.	-4
							يُرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.	-5
							يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤية ورسالة الكلية.	-6
							يثق رئيس القسم في قدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة.	-7
							يبتعد رئيس القسم عن المحسوبيات في توزيع الأعمال.	-8

### البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

							يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه الكلية.	-1
							يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية.	-2
							يعمل رئيس القسم على تمكين أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	-3
							يوجه رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المواقف السابقة.	-4
							يتيح رئيس القسم فرصا متنوعة لتطبيق طرق مبتكرة لمواجهة التحديات.	-5
							يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناءة لتطوير أساليب العمل في الكلية.	-6
							يستخدم رئيس القسم أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي.	-7
							يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات لتحقيق أهداف الكلية.	-8

### البعد الرابع: الاعتبارية الفردية

								يعطي رئيس القسم اهتمامًا واضحًا بجميع أعضاء هيئة التدريس.	-1
								يدعم رئيس القسم جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس.	-2
								يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.	-3
								يلبي رئيس القسم حاجات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالعمل.	-4
								يحرص رئيس القسم على تقدير أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	-5
								يساهم رئيس القسم على تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	-6
								يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية .	-7
								يتجنب رئيس القسم نشر سلبيات أعضاء هيئة التدريس.	-8
								يعزز رئيس القسم العلاقات الإنسانية.	-9

### القسم الثالث: المحور الثاني للدراسة، المناخ التنظيمي.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		ملاحظات		
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة			
<b>البعد الأول: النمط القيادي</b>										
									يثق رئيس القسم في قدرات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية المنشودة.	-1
									يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.	-2
									يقوم رئيس القسم بوضع تعليمات واضحة لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله.	-3



							4- يقدم رئيس القسم أساليب عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.
							5- يسعى رئيس القسم إلى التعرف على مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.
							6- يفوض رئيس القسم بعض المهام لأعضاء هيئة التدريس.
							7- يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في انخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي.
							8- يتبنى رئيس القسم سياسة تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس.

### البعد الثاني: أسلوب الاتصال

							1- يستمع رئيس القسم بانتباه عندما يتحدث إليه أعضاء هيئة التدريس في العمل القيادي.
							2- تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل.
							3- تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تسرع من عملية اتخاذ القرار.
							4- يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المتعلقة بالعمل.
							5- يستجيب رئيس القسم لطلبات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل.
							6- يبدي رئيس القسم اهتماما واضحا لمقترحات أعضاء هيئة التدريس.

### البعد الثالث: التقدم والتنمية المهنية

							1- توفر الجامعة فرصا لتطوير أعضاء هيئة التدريس.
							2- يتم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية التي تعقد في الكلية.
							3- تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات أعضاء هيئة التدريس.

							4- تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.
							5- يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال التخصص الدقيق لأعضاء هيئة التدريس.
							6- يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.

#### البعد الرابع: اتخاذ القرارات

							1- يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.
							2- يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار.
							3- يتبع رئيس القسم منهجا عمليا منظما في عملية صنع القرار.
							4- يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية.
							5- يحرص رئيس القسم على تقييم نتائج القرارات بفاعلية.
							6- يهتم رئيس القسم بأراء أعضاء هيئة التدريس.
							7- يُلزم رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بتنفيذ القرارات المتخذة.

#### البعد الخامس: الحوافز

							1- تتلائم أجور أعضاء هيئة التدريس مع حجم العمل.
							2- يقدم رئيس القسم شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأعمال الإضافية.
							3- ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة.
							4- يقوم رئيس القسم بتفعيل لائحة الجزاءات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

							5- يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بالأخذ بالأفكار الإبداعية المقترحة.
							6- تقوم رئاسة القسم بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات.

أية اقتراحات أخرى ترونها مناسبة وترغبون بإضافتها أو حذفها:

.....

.....

.....

.....

**الملحق رقم (2):**  
**أسماء السادة محكمي أداة الدراسة**

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ	أ. د إلهام علي الشلبي	-1
الجامعة الهاشمية	إدارة التعليم العالي	أستاذ	أ.د أيمن أحمد العمري	-2
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	أ.د خالد علي السرحان	-3
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أستاذ	أ.د عدنان عبدالسلام العضيلة	-4
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ	أ.د عمر محمد الخرابشة	-5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ	أ.د علي حسين حورية	-6
الجامعة الأردنية	أصول تربية	أستاذ	أ.د محمد أمين حامد القضاة	-7
جامعة مؤتة	أصول تربية	أستاذ	أ.د ملحوخ الخريشا	-8
جامعة البلقاء التطبيقية	أصول تربية	أستاذ	أ.د نذير سيجان أبو نعير العبادي	-9
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. إبراهيم أحمد أبو جامع	-10
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مشارك	د.ليلي أبو العلا	-11
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ مشارك	د. محمد قداح	-12
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرائق تدريس العلوم	أستاذ مساعد	د. آيات المغربي	-13
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مساعد	د. علي عودة الطراونة	-14

### الملحق (3)

#### الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور/الدكتورة.....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. والقسم الثاني: القيادة التحويلية، والقسم الثالث: المناخ التنظيمي، ولكل محور من هذه المحاور أبعاد محددة توزعت عليها فقرات الاستبانة.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: عبير العدوان

## القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1-الجنس:

( ) انثى. ( ) ذكر.

2-الرتبة الأكاديمية:

( ) أستاذ. ( ) أستاذ مشارك. ( ) أستاذ مساعد.

3-سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات.

( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

( ) 10 سنوات وأكثر.

4-إسم الجامعة (مركز العمل الحالي):

( ) الإسراء.

( ) البتراء.

( ) الزيتونة.

( ) الشرق الأوسط.

### القسم الثاني: المحور الأول للدراسة، القيادة التحويلية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: التأثير المثالي</b>						
1-	يسعى رئيس القسم أن يكون قدوة حسنة للعاملين.					
2-	يحظى رئيس القسم بالتقدير من قبل أعضاء هيئة التدريس.					
3-	يركز رئيس القسم على ترسيخ فهم مشترك لرؤية الكلية ورسالتها.					
4-	يعزز رئيس القسم التفكير الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس.					
5-	يشجع رئيس القسم روح المنافسة الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
6-	يقدم رئيس القسم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.					
7-	يؤكد رئيس القسم على العدالة في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.					
8-	يُظهر رئيس القسم الإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس.					
<b>البعد الثاني: التحفيز الإلهامي</b>						
1-	يعمل رئيس القسم على تحفيز العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
2-	يؤكد رئيس القسم على ربط تحقيق أهداف الكلية برويتها.					
3-	يُعتبر رئيس القسم ملهمًا لأعضاء هيئة التدريس بالإخلاص في العمل.					
4-	يستخدم رئيس القسم الحوار لمناقشة الأداء بهدف التطوير.					
5-	يُرسخ رئيس القسم حب التفوق لدى أعضاء هيئة التدريس في القسم.					
6-	يشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها.					
7-	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة.					
8-	يبتعد رئيس القسم عن المحسوبيات في توزيع الأعمال.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الثالث: الاستشارة الفكرية</b>						
1-	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه القسم.					
2-	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم بحرية.					
3-	يُمكن رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.					
4-	يوجه رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس إلى إعادة التفكير في بعض المواقف السابقة.					
5-	يتيح رئيس القسم فرصًا متنوعة لتطبيق طرق مبتكرة لمواجهة التحديات.					
6-	يتبنى رئيس القسم مقترحات أعضاء هيئة التدريس البناءة لتطوير أساليب العمل في الكلية.					
7-	يستخدم رئيس القسم أساليب التحفيز الإيجابي لحفز أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي.					
8-	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تبادل الخبرات لتحقيق أهداف القسم.					
<b>البعد الرابع: الاعتبارية الفردية</b>						
1-	يعطي رئيس القسم اهتمامًا واضحًا لجميع أعضاء هيئة التدريس.					
2-	يدعم رئيس القسم جوانب الأداء المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس.					
3-	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.					
4-	يحرص رئيس القسم على تقدير أعضاء هيئة التدريس المتميزين.					
5-	يسهم رئيس القسم في تحقيق تطلعات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.					
6-	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج التنمية المهنية.					
7-	يتجنب رئيس القسم الإساءة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس.					
8-	يعزز رئيس القسم العلاقات الإنسانية في القسم.					



### القسم الثالث: المحور الثاني للدراسة، المناخ التنظيمي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: النمط القيادي</b>						
1-	يثق رئيس القسم في مقدرات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية المنشودة.					
2-	يشجع رئيس القسم المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
3-	يقوم رئيس القسم بوضع تعليمات واضحة لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله.					
4-	يقدم رئيس القسم أساليب عمل جديدة تحسن من مستوى أداء العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.					
5-	يسعى رئيس القسم للتعرف إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.					
6-	يفوض رئيس القسم بعض المهام لأعضاء هيئة التدريس.					
7-	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في أدائهم الأكاديمي.					
<b>البعد الثاني: أسلوب الاتصال</b>						
1-	ينصت رئيس القسم عندما يتحدث إليه أعضاء هيئة التدريس في العمل.					
2-	تقوم العلاقة بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس على الاحترام المتبادل.					
3-	تتسم خطوط الاتصال في القسم بكونها تُسرّع من عملية صنع القرار.					
4-	يناقش رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المتعلقة بالعمل.					
5-	يبدى رئيس القسم اهتمامًا واضحًا بمقترحات أعضاء هيئة التدريس.					
<b>البعد الثالث: التقدم والتنمية المهنية</b>						
1-	توفر الجامعة فرصًا لتطوير رؤساء الأقسام.					
2-	يتم التخطيط الجيد للبرامج التدريبية التي تعقد على مستوى الكلية.					
3-	تتوافق برامج التدريب في الكلية مع حاجات رؤساء الأقسام.					
4-	تحرص الجامعة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-5	يتبنى رئيس القسم سياسة تحسين مستوى أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية.					
-6	يواكب التدريب التطورات الحديثة في مجال التخصص الدقيق.					
-7	يتم تقييم أداء المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.					
<b>البعد الرابع: اتخاذ القرارات</b>						
-1	يُمنح عضو هيئة التدريس حرية كافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بمسؤوليات عمله.					
-2	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار.					
-3	يتبع رئيس القسم منهجا عمليا منظما في عملية صنع القرار.					
-4	يحرص رئيس القسم على تطبيق القرارات بفاعلية.					
-5	يحرص رئيس القسم على تقييم نتائج القرارات بفاعلية.					
-6	يهتم رئيس القسم بآراء أعضاء هيئة التدريس.					
<b>البعد الخامس: الحوافز</b>						
-1	يقدم رئيس القسم شهادات تقدير لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأعمال المميزة.					
-2	ينسب رئيس القسم منح المكافآت لأعضاء هيئة التدريس عند المشاركة بالأنشطة الإبداعية.					
-3	يفعل رئيس القسم لائحة الجزاءات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.					
-4	يحرص رئيس القسم على التنسيب بإجراءات التثبيت والترقية لأعضاء هيئة التدريس وفق الأسس والتعليمات.					

## الملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى التعليم العالي

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1329

التاريخ: 2022/03/23

معالي الاستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم  
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة عبير محمود محمد العدوان ورقمها الجامعي (402020036) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

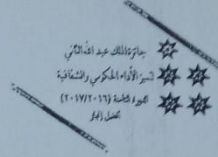


## الملحق (5)

### كتاب تسهيل المهمة من التعليم العالي إلى الجامعات الأردنية الخاصة



وَقَارَأَ النَّبِيُّ الْعَالِي وَالْبَيْتُ الْعَالِي



الرقم ٥١٠٢ / ٣  
التاريخ ٩ رمضان ١٤٤٣ هـ  
الموافق ٤/٤/٢٠٢٢ م

الأساتذة رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة

الموضوع: تسهيل مهمة  
الطالبة (عبير محمود محمد العدوان)

تحية طيبة، وبعد،

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/١٣٢٩ تاريخ ٢٠٢٢/٣/٢٣ ومرفقه المتضمن تسهيل مهمة الطالبة "عبير محمود محمد العدوان" في جامعتكم وذلك لتوزيع استبانات لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمنافسة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

أرجو التكرم بالإطلاع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ الدكتور مأمون محمد الدبعي

الأمين العام

نسخة ال:

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط  
مساعد الأمين العام للشؤون الفنية / مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي بالوكالة  
رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)



مصادر بهيئة إلكترونية

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦٥٢٧٦١ فاكس: +٩٦٢ ٦٥٢٤١٠٧١ ص.ب: ١٣٨ عمان ١١١٤١ الأردن . الموقع الإلكتروني: WWW.MOHE.GOV.JO